

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2012

Virpi Kangas

MITTARISTO SUORITUSKYVYN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous | Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Huhtikuu 2012 | 92 sivua

Ohjaaja Eila Jylhä

Virpi Kangas

MITTARISTO SUORITUSKYVYN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Suorituskyvyn johtaminen on oleellinen osa yrityksen toimintaa. Suorituskyvyn johtamisen avulla pyritään tunnistamaan yrityksen suorituskyvyn nykytila sekä kehittämään ja johtamaan sitä kohti yrityksen strategisia tavoitteita.

Mittaamista käytetään yhtenä suorituskyvyn johtamisen työkaluna. Mikäli mittarit ovat oikein valittuja, niistä saatavan tiedon avulla johto näkee yrityksen toiminnan nykytilan ja pystyy ohjaamaan henkilöstöä eri organisaatiotasolla toimimaan kohti yrityksen strategiassa määritellyjä tavoitteita.

Opinnäytetyössä toteutettavan kehittämishankkeen toimeksiantaja on Nokia Oyj:n logistiikasta vastaavan organisaation F&C-osasto. Kehittämishankkeessa perehdytään Nokian vähittäiskauppatoimintoihin liittyvään logistiikan mittaristoon. Tarkoituksena on selvittää, miten olemassa olevat mittarit soveltuvat kyseisten toimintojen suorituskyvyn johtamiseen, mitä ongelmia mittareiden käytössä on ilmennyt ja miten mittariston käyttöä voisi kehittää.

Opinnäytteen teoreettinen viitekehys pohjautuu suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen. Kehittämishanke toteutettiin kvalitatiivisin teemahaastatteluin sekä asiantuntijaryhmän avulla.

Kehittämishankkeen lopputuotoksena luotiin kysymysmuotoinen tarkistuslista mittariston tehokkaamman käytön apuvälineeksi.

ASIASANAT:

Suorituskyvyn johtaminen, suorituskykymittaristo, mittaristo, mittari

Virpi Kangas

MEASUREMENT SYSTEM AS A PERFORMANCE MANAGEMENT TOOL

Performance management is an essential part of business. Performance management aims to recognize the current status of performance and develop and manage it towards a company's strategic goals.

With correct selected measures, the management can see the current status of business and is able to lead the personnel in different organization levels to act towards the company's strategic objectives.

This thesis was assigned by the F&C department in the logistics organization of Nokia Corporation. The thesis focuses on Nokia's retail logistics measurement system. The purposes of this study were to consider whether current measures are applicable in managing retail logistics performance, which problems have occurred in the use of the measures, and how the use of the measures could be developed.

The theoretical framework of the thesis is based on performance management and measurement. The study was conducted with qualitative theme interviews and an expert group.

As a result of this thesis, a checklist was created, which can be used as a tool for a more efficient use of measurement system.

KEYWORDS:

Performance management, measurement system, measure

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2 Opinnäytetyön rakenne ja käytetyt tutkimusmenetelmät	6
1.3 Käsitteet	8
2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	11
2.1 Mittaamisen käyttötarkoitukset ja hyödyt	11
2.2 Mittarien luokittelu	14
2.3 Mittaristomalleja	16
2.4 Mittariston kehittäminen	20
2.4.1 Arviointi ja suunnittelu	24
2.4.2 Käyttöönotto	28
2.4.3 Tarkistus	30
2.5 Hyvän mittariston tunnusmerkit	31
3 MITTAAMISESTA SUORITUSKYVYN JOHTAMISEEN	35
3.1 Suorituskyvyn johtaminen	35
3.2 Suorituskyvyn johtamisen tarkoitus	39
3.3 Mittaaminen osana suorituskyvyn johtamista	40
3.4 Mittaristo johtamisviestinnän kanavana	43
3.5 Suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen haasteet	49
3.5.1 Mittareiden käyttöön liittyviä haasteita	49
3.5.2 Henkilöstöön liittyviä haasteita	51
3.5.3 Tietojärjestelmiin liittyviä haasteita	52
3.5.4 Vähittäiskauppatoiminnan mittaamisessa ja johtamisessa huomioitavia erityispiirteitä	53
3.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	54
4 KOHDEYRITYKSEN VÄHITTÄISKAUPPATOIMINTOJEN MITTAAMINEN	57
4.1 Kohdeyrityksen esittely	57
4.2 Kehittämishankkeen tarkoitus	58
4.3 Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmät	59
4.4 Kehittämishankkeen toteuttaminen	62
4.5 Haastattelut	62

4.6 Haastatteluiden analysointi	64
4.7 Asiantuntijaryhmän kokoontuminen ja ryhmäkeskustelun analysointi	69
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	75
6 LUOTETTAVUUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET	81
6.1 Arvio luotettavuudesta	81
6.2 Johtopäätökset	83
LÄHTEET	88

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.
Liite 2. Haastattelut.

KUVIOT

Kuvio 1. Työn rakenne.....	7
Kuvio 2. Suorituskyvyn osa-alueiden kenttä (Rantanen 2005, Ukon ym. 2007a, 7 mukaan).	9
Kuvio 3. Balanced Scorecard (Rantanen 2009).	17
Kuvio 4. Suorituskykypyramidi (Lynch & Cross, 1991, Lusuan 2001 mukaan).	18
Kuvio 5. Dynaaminen suorituskykyjärjestelmä (Laitinen 2003, 403).	19
Kuvio 6. Mittaamisen päävaiheet (Neely ym. 2000, Lönnqvistin 2002, 2 mukaan).	23
Kuvio 7. Mittariston kehittämisen etapit (Taticchi & Balachandran 2008, Rusilan 2010, 15 mukaan).....	24
Kuva 8. Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen yhteys (Rusila 2010, 10).....	41
Kuvio 9. Mittausjärjestelmän hyödyt yrityksen suorituskykyyn (Ikonen 2010, 28).	48
Kuvio 10. Teoreettinen viitekehys.	55
Kuvio 11. Nokian organisaatorakenne (Nokia 2011b.).....	57
Kuvio 12. Asiantuntijaryhmän kokouksen etenemissuunnitelma.	70
Kuvio 13. Nelikenttäanalyysi.	74

TAULUKOT

Taulukko 1. Mittariston käyttöön liittyvät haasteet.	75
Taulukko 2. Tarkistuslista.	79

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Suorituskyvyn johtaminen on oleellinen osa yrityksen toimintaa. Jotta yritys voisi toimia tehokkaasti toimintaympäristössään ja kehittyä, johdon tulisi olla perillä yrityksen suorituskyvystä. Suorituskyvyn johtamisen apuvälineenä käytetään erilaisia mittareita ja mittaristoja. Mittaamisen avulla pyritään selvittämään mittaamisen kohteen nykytila; ollaanko asetettuja tavoitteita saavuttamassa, ja sen perusteella voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Mittaamisen avulla voidaan myös viestiä henkilöstölle yrityksen strategiaa ja sitä, mihin asioihin henkilöstön tulisi keskittyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Mittaaminen ei siis ole itsetarkoitus, vaan mittaamisprosesseista saatua tietoa pitäisi pystyä muuntamaan tehokkaaksi toiminnaksi.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää, miten kohdeyrityksen nykyiset mittarit soveltuvat sen vähittäiskauppatoimintojen suorituskyvyn johtamiseen, mitä ongelmia niiden käytössä on ilmennyt ja miten mittariston käyttöä voisi kehittää. Tarpeen vaatiessa tavoitteena on esittää kehittämis ehdotuksia mittariston uudistamiseen ja mahdollisuuksien mukaan myös implementoida uudistettu mittaristo käyttöön.

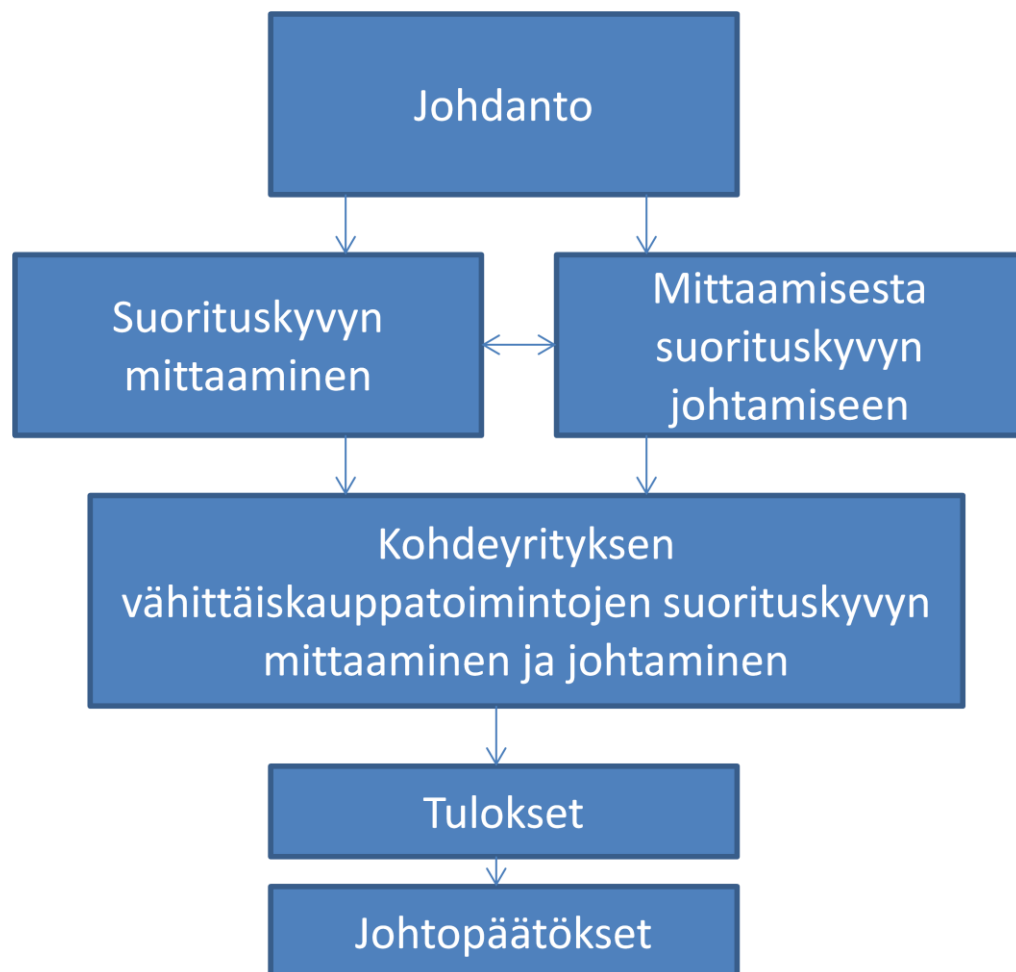
Kehittämishankkeen avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten nykyinen mittaristo soveltuu kohdeyrityksen vähittäiskauppatoimintojen suorituskyvyn johtamiseen?
- Millaisia ongelmia mittariston käytössä on ilmennyt?
- Miten mittariston käyttöä ja prosesseja voisi kehittää?

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöraportti alkaa johdannolla, jossa kerrotaan lyhyesti opinnäytetyön tavoitteista, rakenteesta ja metodeista. Myös opinnäytetyössä käytetyt tärkeät

käsitteet selitetään johdannossa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu suorituskyvyn mittaamisesta sekä mittaamisesta osana suorituskyvyn johtamista. Toisessa luvussa käydään läpi muun muassa mittariston käyttötarkoituksia, mittarien luokittelutapoja sekä hyvän mittariston tunnusmerkkejä. Lisäksi esitellään muutama yleisin mittaristomalli ja käydään läpi mittariston kehittämisprosessi. Luvussa 3 keskitytään suorituskyvyn johtamiseen ja siihen, mikä osa mittaamisella on suorituskyvyn johtamisessa. Lisäksi kolmannessa luvussa tutustutaan mittaristoon johtamisviestinnän kanavana ja käydään läpi suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen haasteita. Itse kehittämishankkeeseen, sen tarkoitukseen ja toteuttamiseen perehdytään luvussa neljä. Viidennessä luvussa käydään läpi kehittämishankkeen tuloksia ja kuudennessa luvussa on arvio luotettavuudesta, johtopäätökset sekä kehittämisehdotuksia jatkoon. Opinnäytetyön rakenne on kuvattuna kuviossa 1.

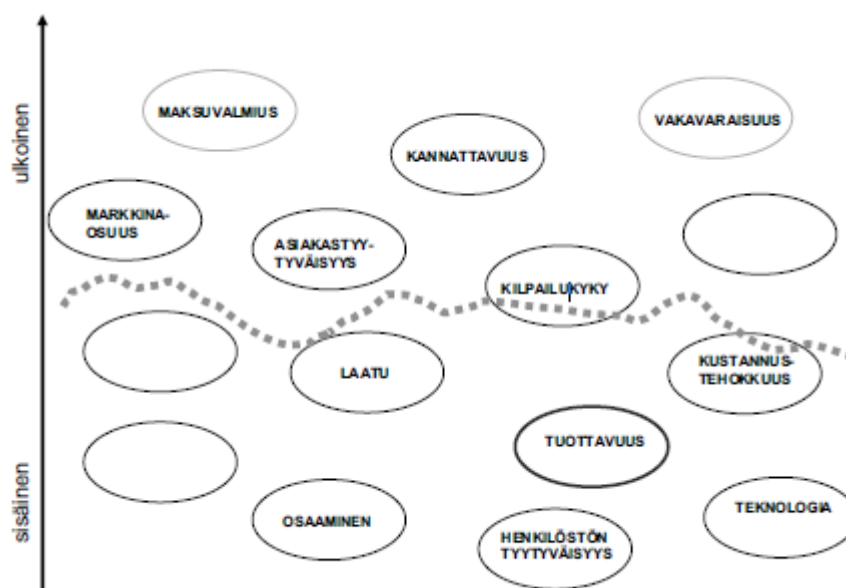


Kuvio 1. Työn rakenne.

Kehittämishanke on laadullinen tutkimus, jossa selvitetään haastatteluiden avulla, miten nykyinen mittaristo toimii vähittäiskauppatoimintojen suorituskyvyn johtamisen välineenä ja miten itse mittaristoa ja sen käyttöä voisi kehittää. Haastatteluiden lisäksi menetelmänä käytetään asiantuntijaryhmätapaamista, jossa käydään läpi haastatteluista saatavia havaintoja ja niiden pohjalta toimenpidesuosituksia.

1.3 Käsitteet

Suorituskykyä (Performance) voidaan määritellä eri tavoin. *Liiketoiminnallinen suorituskyky* (Business Performance) liittyy yrityksen liiketoiminnallisen menestymisen kannalta olennaisiin seikkoihin. Lönnqvist (2002, 14) on muodostanut suorituskvylle määritelmän, jonka mukaan ”suorituskyky on mitattavan kohteen kyky tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin”. Ahon (2010, 4) mukaan suorituskyky on pohjimmiltaan sitä, miten yritys saavuttaa tavoitteensa. Laamanen (2005, 18) on määritellyt suorituskvyn olevan osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Hänen mukaansa suorituskvvyssä on kysymys erityisesti mittaamalla hankitusta tiedosta. Suorituskyky viittaa sanana potentiaaliseen suorituskvvyyn, kun taas sana suoritus viittaa yleensä jo toteutuneisiin suorituksiin (Lönnqvist 2002, 11–14). Suoritus on siis toteutunut tulos, joka ei välttämättä yllä parhaan suorituskvyn tasolle (Hannula & Lönnqvist 2002, 46). Tässä työssä käytetään termiä suorituskyky.



Kuvio 2. Suorituskyvyn osa-alueiden kenttä (Rantanen 2005, Ukon ym. 2007a, 7 mukaan).

Kuviossa 2 on kuvattu yleisellä tasolla yrityksen suorituskyvyn osa-alueiden ja tekijöiden keskinäisiä vaikutussuhteita. Yleistäen voidaan sanoa, että kuviossa alempana olevien osa-alueiden vaikutus näkyy ylempänä olevissa osa-alueissa. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007a, 6.)

Käsitettä *suorituskyvyn johtaminen* (PM, Performance Management) käytetään eri tavoilla käyttökohteiden ja käyttäjien mukaan. Hannula ja Lönnqvist (2002, 46) ovat määritelleet suorituskyvyn johtamisen olevan johtamista, joka perustuu suorituskyvyn mittauksen tuottamaan informaatioon. Heidän mukaansa suorituskyvyn johtaminen korostaa sitä, että mittaus on systemaattinen ja aktiivinen osa erilaisten liiketoiminnallisten tekijöiden johtamista ja kehittämistä. Williams (1991, Lönnqvistin 2002, 14 mukaan) toteaa suorituskyvyn johtamisen olevan prosessi, jossa toiminnalle asetetaan tavoitteet ja mittarit, jotka tukevat yrityksen strategioiden toteutumista. Myös Cokins (2009, Ahon 2010, mukaan) on määritellyt suorituskyvyn johtamisen prosessiksi, jolla johdetaan organisaation strategiaa muuttamalla suunnitelmia tuloksiksi.

*Suorituskyvyn mitta*us (Performance measurement) on prosessi, jonka avulla pyritään selvittämään tai määrittämään jonkin mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila (Hannula & Lönnqvist 2002, 47). Mittaamisen avulla hankitaan informaatiota kiinnostuksen kohteena olevasta liiketoiminnan tekijästä. Mittaaminen on myös keskeinen johtamisen apuväline. (Lönnqvist ym. 2010, 117.)

Mittari on täsmällisesti määritelty menetelmä, jonka avulla mitataan ja arvioidaan tietyn menestystekijän suorituskykyä (Hannula & Lönnqvist 2002, 46; Lönnqvist 2002, 17). Mittarin synonyymeinä käytetään joskus termejä tunnusluku tai indikaattori (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 118; 120). Mittaamisessa käytetään usein avainmittareita (KPI, Key Performance Indicator), joiden avulla johtamisen tavoitteita voidaan kvantifioida (Aho 2010, 4).

Suorituskykymittaristo on erilaisten mittareiden kokoelma, joka koostuu mittauskohteen suorituskyvyn kannalta keskeisistä mittareista. Se voi olla joko ajan mittaan kehittynyt sekalainen kokoelma, johon on vähitellen lisätty mittareita, tai systemaattisesti mittaristomallin mukaan rakennettu kokonaisuus. (Hannula & Lönnqvist 2002, 43; Lönnqvist 2002, 17.)

2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Suorituskyvyn mittaaminen on ”ohjausprosessi, jossa tunnuslukuja hyväksi käyttämällä selvitetään tai määritetään jonkin liiketoiminnallisesti tärkeän tekijän tila” (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 287). Suorituskyvyn mittaaminen tulisi nähdä osana yrityksen normaalia toimintaa, jonka tarkoituksena on tukea yrityksen toiminnan eri osa-alueita ja menestystä pitkällä aikavälillä (Ukko ym. 2007a, 13).

2.1 Mittaamisen käyttötarkoitukset ja hyödyt

Mittaamisella voi olla useita eri käyttötarkoituksia eri organisaatioissa. Käyttötarkoitukset riippuvat muun muassa strategiasta, organisaatiokulttuurista ja muista organisaation piirteistä (Ukko 2009, 8–9). Mittaamisen peruskäyttötarkoitus on informaation tuottaminen mitattavasta asiasta; sen avulla saadaan selville jonkin asian suoritustaso tai tila (Lönngqvist ym. 2010, 124). Rantasen ym. (2007, 417) mukaan suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin päätarkoitus on tukea päätöksentekoprosessia keräämällä tietoa siitä, miten hyvin tavoitteet ovat saavutettu ja miten tarkasti ennusteet on tehty. Mittaaminen on tärkeä osa liiketoiminnallisen suorituskyvyn parantamista (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo 2010, 4).

Nykyään suorituskyvyn mittausta käytetään sekä strategisiin että operatiivisiin tarkoituksiin (Ukko 2009, 9). Ukon (2009, 11) mukaan suorituskyvyn mittaaminen keskittyy yhä enemmän operatiiviselle tasolle. Operatiivisessa toiminnassa mittaaminen helpottaa ja selkiinnyttää tavoitteiden asetantaa (Rantanen 2009). Mittaamisen avulla saadaan myös selville, ollaanko asetettuja tavoitteita saavuttamassa ja siten tehdä myös korjaavia toimenpiteitä (Lönngqvist ym. 2010, 124). Mittaaminen motivoi henkilöstöä ja luo edellytyksiä palautteen annolle ja palkitsemiselle (Moisio 2008; Rantanen 2009). Ukon (2009, 48) mukaan suorituskyvyn mittaus parantaa työntekijöiden motivaatiota silloin, kun työntekijät saavat osallistua uusien projektien tai toimintasuunnitelmien päätöksentekoon. Suorituskyvyn mittaus lisää myös työntekijöiden ymmärrystä siitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa organisaation liiketoimintaan. Lisäksi

suorituskyvyn mittaus parantaa koulutustarpeiden tunnistamista, työntekijöiden suorituskykyä ja tuottavuutta sekä lisää saavutuksen tuntua. (Ukko 2009, 48.) Suorituskyvyn mittaamisen avulla yritykset voivat myös allokoida resurssejaan (Ukko, Tenhunen & Rantanen 2007b, 46).

Strategisella tasolla mittaustuloksia tarkastelemalla voidaan vahvistaa tai kyseenalaistaa strategian taustalla olevia oletuksia (Lönqvist ym. 2010, 124). Oikein valitut mittarit auttavat johtoa selkiyttämään yrityksen tavoitteet ja strategian henkilöstölle, ja ne myös luovat yhtenäisiä nimittäjiä liiketoiminnan päämääristä ja tuloksista läpi organisaation (Niemelä ym. 2008, 97). Suorituskykymittarit tukevat strategian toteuttamista silloin, kun henkilökohtaiset ja tiimitavoitteet tehdään valitun strategian pohjalta (Ukko 2009, 8). Suorituskyvyn mittaus voidaan nähdä myös tapana kommunikoida yrityksen visio koko organisaatiolle ja selventää johdon organisationaalisia tavoitteita alemmille organisaatiotasolle (Amaratunga & Baldry 2002b, 330; Ukko ym. 2007b, 40). Moullinin (2007, Rusilan 2010, 9 mukaan) mukaan suorituskyvyn mittaamisella voidaan arvioida, kuinka hyvin organisaatiota johdetaan ja paljonko organisaatiot tuottavat arvoa sidosryhmilleen.

Yksi mittausjärjestelmien tärkeimmistä tehtävistä on kohdistaa huomio niihin asioihin, jotka ovat tärkeitä organisaation menestymisen kannalta. Tehtävänä on esimerkiksi hälyttää, kun organisaation toimintaympäristössä tai sen suorituskyvyssä tapahtuu jotain merkittävää. Parhaimmillaan mittausjärjestelmien avulla voidaan ennakoida tulevaa kehitystä, mikä puolestaan antaa organisaatiolle mahdollisuuden tehdä muutoksia proaktiivisesti. Mittausjärjestelmän avulla voidaan myös pureutua yleisien asioiden sijaan yksityiskohtiin, jolloin korjaavien toimenpiteiden kohdistaminen oikeisiin asioihin helpottuu. (Laamanen 2005, 350–351.)

Kankkusen ym. (2005, 119–123) mukaan mittaamisen tavoitteita voivat olla esimerkiksi:

1. selvän ongelman ratkaiseminen
2. työntekijöiden kannustaminen jatkuvaan kehittämiseen
3. kriisitilanne
4. yhteistyön tehostaminen sidosryhmien kanssa
5. yhteistyön tehostaminen organisaation sisällä
6. tarve verrata toimintaa kilpailijoihin tai yhteistyökumppaneihin
7. yrityksen tehokkuuden ja toimivuuden selvittäminen
8. strategisen päämäärän saavuttaminen
9. strategian selkiyttäminen
10. yhteisymmärryksen lisääminen strategiasta
11. organisaation käyttäytymiseen vaikuttaminen
12. organisaation oppiminen. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 119–123.)

Lönnqvist (2002, 87) on tutkinut mittauksen käyttötarkoituksia sekä yleisjohdon että henkilöstön osalta. Tutkimustulosten mukaan yleisjohdon kymmenen tärkeimmäksi koettua käyttötarkoitusta ovat:

1. henkilöstön toiminnan ohjaaminen
2. tärkeiden tavoitteiden kommunikoiminen
3. toiminnan nykytason arvioiminen
4. yrityksen strategian konkretisoiminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi
5. ongelmien havaitseminen
6. henkilöstön motivoiminen
7. strategian toteutumisen seuraaminen
8. päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen
9. tulevien tilanteiden ennustaminen ja
10. tulospalkkion mahdollistaminen.

Kaldin ja Nilssonin (2000, Ukon 2009, 11 mukaan) tutkimuksen mukaan suorituskyvyn mittauksella on kaksi käyttötarkoitusta ylitse muiden: tukea ylimmän johdon päätöksentekoa ja toiseksi tukea päätöksentekoa operatiivisella tasolla. Mittausjärjestelmän käyttö päätöksenteon tukena voidaan jakaa kolmeen rooliin, joita ovat tärkeimpien parametrien kontrollointi, säännöllinen toiminnan arviointi ja strategian kyseenalaistaminen. Kontrolloinnin tarkoituksena on tarkkailla niitä parametreja, jotka ovat toiminnan kannalta keskeisiä ja joiden tavoitetasojen rikkominen ei ole hyväksyttävää. Tällaiset mittarit ovat ennakoivia mittareita, jotka antavat ennakkovaroituksen, kun jokin tärkeä osa-alue on ajautumassa vaikeuksiin. Toiminnan arvioinnissa tarkistetaan tietyin väliajoin yrityksen kannattavuuden tila. (Kankkunen ym. 2005, 93–95.)

Suorituskyvyn mittaaminen kokoaa tiedot yrityksen menestymisestä ja sen edellytyksistä järjestelmälliseksi kokonaisuudeksi. Mitattava tieto on saatavilla reaaliaikaisesti ja täsmällisesti, ja mittarit lisäävät ennustettavuutta, kun katsotaan mittarista saatavaa trendiä ja kun mittaristossa on sekä syy- että seurausmittareita. Suorituskyvyn mittaaminen mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin sekä tukee ja antaa varmuutta päätöksentekoon. (Rantanen 2009.)

Muita kirjallisuudesta löytyneitä käyttötarkoituksia mittaukselle ovat muun muassa johtaminen, suunnittelu, diagnosointi, jatkuva parantaminen, informointi, koulutus ja oppiminen, kommunikointi organisaation ulkopuolelle sekä liiketoimintaprosessien kehittäminen (Amaratunga & Baldry 2002b, 329; Hannula & Lönnqvist 2002, 17; Ukko 2009, 9).

2.2 Mittarien luokittelu

Mittareita voidaan jaotella useilla eri tavoilla. Niitä voidaan luokitella muun muassa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin, koviin ja pehmeisiin mittareihin, strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin mittareihin, suoriin ja välillisiin mittareihin, objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin sekä syy- ja seurausmittareihin.

Taloudelliset mittarit ovat rahamääräisiä, kuten kustannukset. Ei-taloudellisten mittareiden avulla seurataan panoksia, prosesseja tai prosessien tuotoksia, jotka eivät ole rahamääräisiä. (Hannula, Leinonen, Lönnqvist, Miettinen, Mettänen, Okkonen & Pirttimäki 2002, 35.) Esimerkiksi läpimenoaika on ei-taloudellinen mittari.

Kovissa mittareissa on usein kvantitatiivinen numeroaineisto ja ne perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten suoritusmääriin. Pehmeä mittaristo perustuu enemmän laadulliseen aineistoon, kuten näkemyksiin, tuntemuksiin ja kokemuksiin. (Hannula ym. 2002, 35; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 31.)

Mittarit voidaan jakaa myös strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin mittareihin. Operatiiviset mittarit liittyvät päivittäisiin toimintoihin, taktisten mittareiden aikajänne on viikkoja tai kuukausia ja strategisten puolestaan useita vuosia. Lähes aina taktiset ja operatiiviset mittarit pohjautuvat strategisiin mittareihin. Näillä eri mittareilla on usein myös eri vastuualueet; ylin johto on kiinnostunut strategisista mittareista, keskijohto taktisista mittareista ja alempi johto operatiivisista mittareista. (Tuomainen 2011, 30.)

Suorat mittarit ovat niitä, joilla mitataan suoraan sitä asiaa, jota pyritäänkin mittaaminen. Esimerkiksi, jos halutaan tietoa osaamisesta, kohdistetaan mittaaminen juuri siihen asiaan. Välillinen mittaaminen tarkoittaa sitä, kun mitataan jotain toista tekijää, jonka tiedetään tai uskotaan olevan yhteydessä tekijään, josta halutaan tietoa. Esimerkiksi, jos halutaan tietoa tuottavuudesta, mitataan usein tuottavuuteen välillisesti liittyviä asioita, kuten ylipitkiä toimitusaikoja tai resurssien vajaakäyttöä, sillä tuottavuutta voi olla vaikea mitata suoraan. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 168.)

Objektiiviset mittarit ovat niitä mittareita, joiden tulokset saadaan tarkkailemalla mitattavaa asiaa jonkin mittauslaitteen, esimerkiksi lämpömittarin, avulla. Ne siis antavat mitattavasta asiasta objektiivisen kuvan, eikä niihin liity subjektiivista arvioita. Subjektiivisten mittareiden tulos perustuu mielipiteisiin tai arvioihin ja ne

pohjautuvatkin usein kyselyihin tai haastatteluihin. (Kujansivu ym. 2007, 169–170.)

Mittarit voidaan jaotella myös syy- ja seurausmittareihin. Seurausmittarit ovat tunnuslukuja, jotka ovat seurausta yrityksen aiemmasta toiminnasta, eli ne kertovat menneestä ajasta. Niitä ovat esimerkiksi perinteiset tilinpäätöstiedot. Syymittareita ovat puolestaan ne mittarit, joilla mitataan yrityksen toiminnan kannalta oleellisia asioita, eli niin sanottuja syytekijöitä, jotka sitten muodostavat yrityksen lopputuloksen. (Ukko ym. 2007a, 14.)

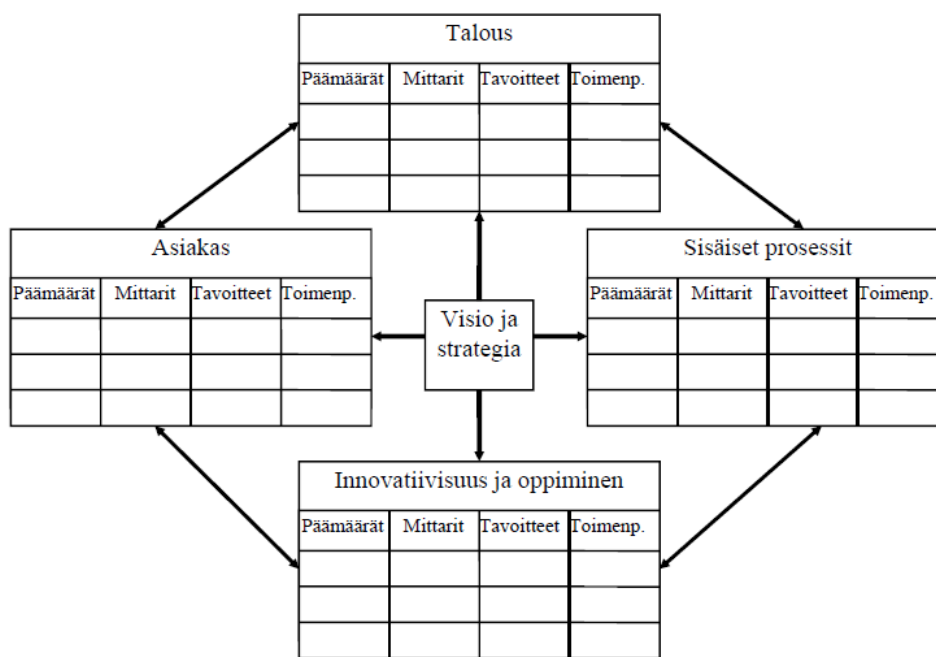
Lisäksi mittarityyppejä voidaan jaotella muun muassa tulosta, toimintaa ja panoksia kuvaaviin mittareihin; globaaleihin ja paikallisiin mittareihin; ulkoisiin ja sisäisiin mittareihin; mittareihin eri organisaatiotasoilla; mittareihin eri sovellusalueilla sekä mittareihin eri päätöstyypeille ja aikahorisonteille (Kankkunen ym. 2005, 135–136).

2.3 Mittaristomalleja

Suorituskyvyn mittaamiseen on kehitetty useita mittaristomalleja. Mitkä tahansa sattumanvaraisesti valitut mittarit eivät muodosta mittaristoa, vaan mittaristoon kuuluvilla mittareilla tulisi olla luonteva keskinäinen yhteys (Hannula ym. 2002, 27). Mittaristomallit helpottavat mittareiden valintaa mittaristoon ja myös sitä, miten niitä tulisi käyttää (Hannula ym. 2002, 1). Tässä esitellään lyhyesti muutama tunnetuimmista mittaristomalleista.

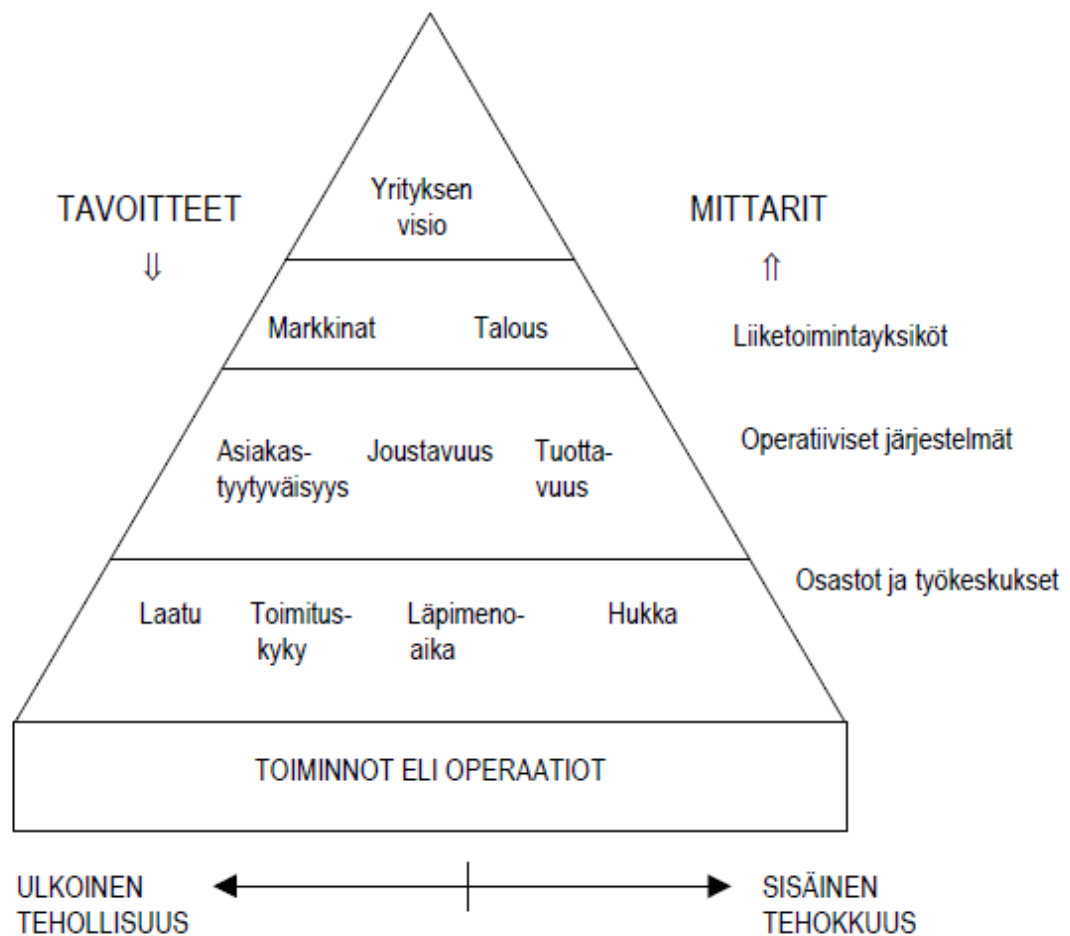
Tunnetuin mittaristomalleista lienee Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä Balanced Scorecard (BSC) eli suomeksi tasapainotettu mittaristo tai tuloskortti (Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, Bourne & Kennerley 2000, 1122; Järvenpää ym. 2010, 291). Balanced Scorecardin tarkoituksena on muuttaa yrityksen visio ja strategia tavoitteiksi ja mittareiksi. BSC:ssä organisaation suorituskykyä mitataan neljästä näkökulmasta, joita ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu (kuvio 3). Mittareiden tulisi olla tasapainossa näiden näkökulmien suhteen seuraavasti: ulkoiset mittarit (asiakkaat ja osakkeenomistajat eli talous) ja sisäiset mittarit (sisäiset prosessit

sekä oppiminen ja kasvu); syy- ja seurausmittarit sekä objektiiviset subjektiiviset mittarit. (Kaplan & Norton 1996, 8–10.) Keskeistä BSC:ssä on siis, että se on johdettu yrityksen strategiasta ja että tavoitteiden ja niitä kuvaavien mittareiden välillä on todellinen riippuvuus- tai vaikutussuhde (Järvenpää ym. 2010, 292).



Kuvio 3. Balanced Scorecard (Rantanen 2009).

Laitinen (2003, 385) kertoo, että suorituskykypyramidin, englanniksi Performance Pyramid System eli PPS, (kuvi 4) on alun perin ideoinut A.S. Judson ja sitä edelleen kehittivät Lynch ja Cross. Suorituskykypyramidin tarkoituksena on luoda asiakkaiden preferensseihin perustuvat tavoitteet hierarkkisesti ylhäältä alas ja vastaavasti suorituskykymittarit alhaalta ylös. (Laitinen 2003, 385). Yrityksen visio muunnetaan siis liiketoimintayksiköiden markkinoihin ja talouteen liittyviksi tavoitteiksi ja siten muodostetaan strategia, jolla nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. Sitten kunkin tason tavoitteille muodostetaan mittarit, joiden avulla voidaan seurata tavoitteiden toteutumista. (Rantanen 2009.)

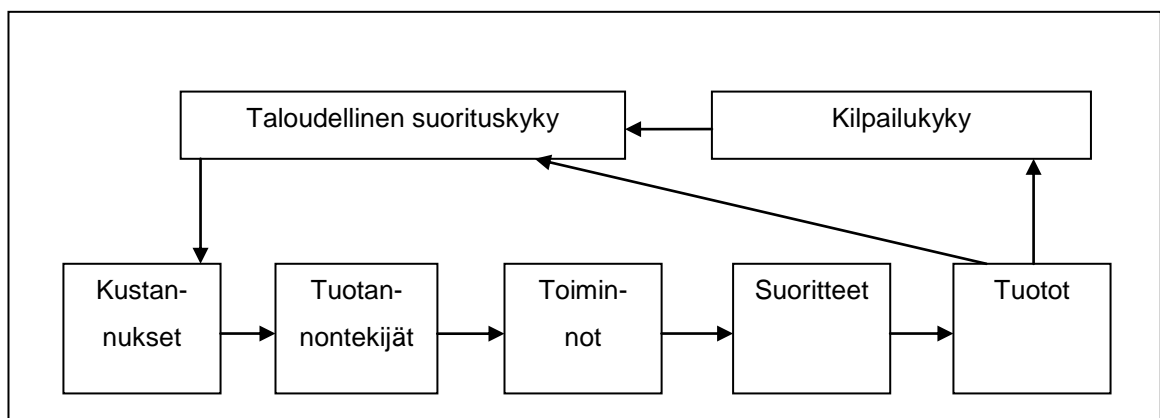


Kuvio 4. Suorituskykypyramidi (Lynch & Cross, 1991, Lusuan 2001 mukaan).

Suorituskykyprisma (Performance Prism, PP) on Neelyn ja Adamsin (2001) kehittämä kolmiulotteinen suorituskykymittaristomalli. Toisin kuin kahdessa aiemmassa, BSC:ssä ja suorituskykypyramidissa, suorituskykyprismassa ei mittareita johdeta strategiasta, vaan se keskittyy sidosryhmiin ja niiden tyytyväisyyteen. Suorituskykyprisma koostuu viidestä eri näkökulmasta:

- Sidosryhmien tyytyväisyys – Mitä ovat sidosryhmien tarpeet?
- Strategiat – Mitä strategioita meidän tulisi käyttää, jotta sidosryhmiemme tarpeet tyydyttyvät?
- Prosessit – Mitkä prosessit on laitettava kuntoon, jotta pystymme toteuttamaan strategiaamme?
- Osaaminen – Millaista osaamista tarvitsemme, jotta pystymme hallitsemaan prosessimme?
- Sidosryhmien sitoutuminen – Minkälaista sitoutumista vaadimme sidosryhmiltämme, jotta säilyttäisimme ja pystyisimme kehittämään osaamistamme? (Rantanen 2009; Neely, Adams & Crowe 2001, 7.)

Laitinen (2003, 401–402) puolestaan on kehittänyt dynaamisen suorituskyvyn mittaajärjestelmän, jonka periaate on resurssien kulun seuraaminen yrityksen sisällä ja resurssien muuntumista yritysprosessissa tuotoiksi. Mallissa (kuvio 5) on kaksi ulkoisen suorituskyvyn dimensiota; taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky. Sisäisen suorituskyvyn dimensiot mallissa ovat kustannukset, tuotantokijät, toiminnot, tuotteet ja tuotot. Laitisen (2003) mittaajärjestelmä perustuu voimavarojen tehokkaaseen käyttöön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Dimensiot määrittely perustuu resurssien kiertokulkuun yrityksessä, ja tätä kiertokulkua kuvaavat dimensioiden väliset riippuvuudet. (Laitinen 2003, 401.)



Kuvio 5. Dynaaminen suorituskykyjärjestelmä (Laitinen 2003, 403).

Mallissa lähdetään ensin mittaamaan sitä, miten tehokkaasti rahoitukselliset resurssit on jaettu kustannuksina tuotannontekijöiden kesken. Seuraavassa vaiheessa mitataan, miten hyvin tuotannontekijöistä, eli ihmisistä, rakennuksista, koneista ja raaka-aineista on pidetty ja miten tehokkaasti niitä on hyödynnetty yrityksen toiminnassa. Kolmannessa vaiheessa mitataan sitä, kuinka hyvin yrityksen avaintoiminnot on suoritettu. Neljännessä vaiheessa mitataan, miten hyviä tuotteita on saatu aikaan nyt ja miten hyviä tulevaisuudessa. Tätä vaihetta mitataan esimerkiksi asiakastyytyväisyydellä. Viidennessä vaiheessa mitataan tuotteiden kannattavuutta. (Laitinen 2003, 403–404.)

Näiden sisäiset dimensiot vaikuttavat suoraan ulkoisiin dimensioihin eli taloudelliseen suorituskyykyyn ja kilpailukykyyn. Sen lisäksi ulkoisilla dimensioilla on vaikutusta sisäisistä dimensioista kustannusrakenteeseen. Eli Laitisen (2003, 405) mukaan suorituskyyvyn parantaminen on dynaaminen prosessi ja siten myös mittaamisen tulee olla dynaamista. (Laitinen 2003, 404–405.)

2.4 Mittariston kehittäminen

Mittariston kehittämisprosessi alkaa yleensä tilanteesta, jossa yrityksessä on noussut tarve yhden tai useamman mittarin suunnittelulle. Usein tämä tilanne on se, että jokin mittari on puutteellinen ja halutaan kehittää parempi mittari sen tilalle, tai sitten halutaan kehittää jotain asiaa ja kehityksen tueksi aloitetaan mittarin tai mittareiden suunnittelu. (Kujansivu ym. 2007, 165.)

Mittariston kehittämistä ja suunnittelua varten on kirjallisuudessa esitelty useita erilaisia prosessimalleja. Prosessimalleista lähes jokainen alkaa yrityksen visiosta ja strategiasta. (Ukko 2007b, 42). Taticchin ja Balachandraninkin (2008, 150) mukaan mittaristoja varten tehdyissä eri kehittämismalleissa on paljon samankaltaisuutta. Heidän mukaansa mallien peruselementit ovat strategian yhteys toimintoihin, eri sidosryhmien näkemysten huomioiminen, sekä taloudellisten että ei-taloudellisten mittarien käyttö sekä ulkoisten ja sisäisten parametrien käyttö. Hannula ym. (2002, 150) arvioivat rakentamismallien

samankaltaisuuden viittaavan siihen, että mittariston rakentamista on tutkittu ja kehitetty jo niin paljon, että hyvät käytännöt ovat jo löytyneet.

Kujansivu ym. (2007, 93) toteavat, että kun mittaristoa lähtee kehittämään, kannattaa muistaa, että valmiit prosessimallit ovat aina yksinkertaistettuja. Malleja ei siis kannata yrittää soveltaa aivan suoraan ohjeen mukaan, vaan malleista kannattaa valita ne piirteet, jotka tuntuvat hyödyllisiltä ja sopivilta yrityksen tilanteessa. Mittariston rakentamismallia valittaessa keskeisin asia on mittariston käyttötarkoitus, eli se, miksi jotain asiaa halutaan mitata ja mihin mittaamisella pyritään. (Kujansivu ym. 2007, 93.) Lisäksi kannattaa ottaa huomioon se, että organisaatiossa on yleensä useita eri organisaatiotasolle kohdistuvia mittaristoja, vaikka yleensä eri organisaatiotasojen mittaristojen rakentamisprosessit ovatkin pääpiirteissään samat (Hannula & Lönnqvist 2002, 14).

Mittariston rakentamisprosessi on hyödyllinen, koska se pakottaa johdon miettimään, mitkä ovat yrityksen suorituskäytännössä tärkeimmät asiat ja niiden väliset suhteet. Mittariston rakentamisprosessin avulla myös mahdolliset piilossa olevat mielipide-eroavaisuudet saattavat paljastua. (Neely ym. 2000, 1121.) Mittariston käyttöönoton yhteydessä organisaatiolla on myös hyvä mahdollisuus kehittää muita johtamiseen liittyviä prosesseja, kuten päätöksentekoa (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 114).

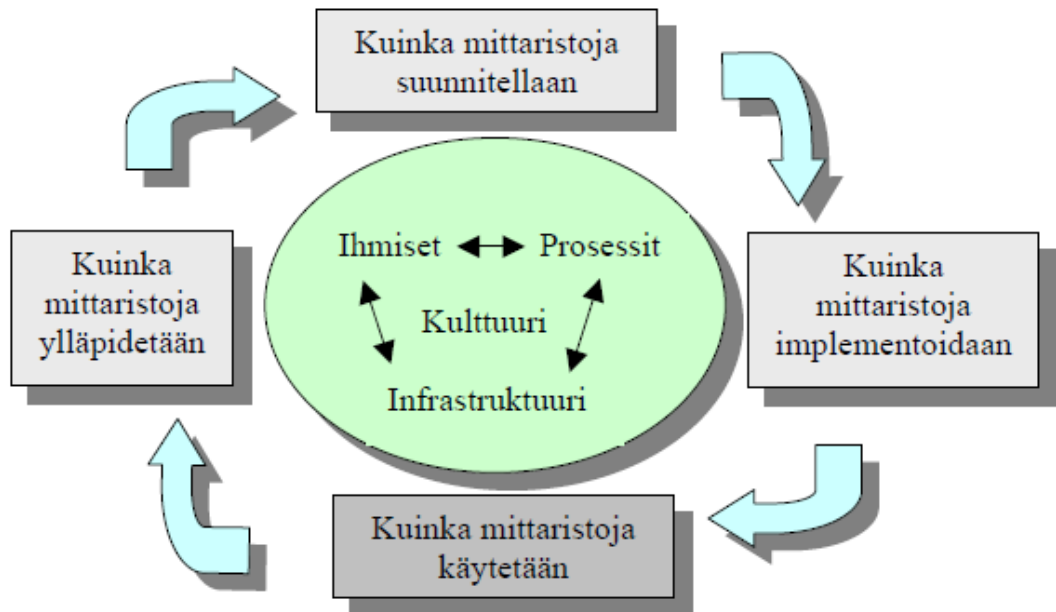
Mittariston kehittämiseen liittyviä menestystekijöitä ovat:

1. Mittariston kehittämisen tavoite on selvä. Usein tämä tavoite on strategian muuttaminen toiminnaksi.
2. Mittariston kehittämisprojektiin tai -prosessiin on valtuutettu yksi henkilö tai ryhmä vastuuseen.
3. Henkilöstö, johon mittaaminen liittyy, tietää ja ymmärtää mittariston kehittämisen tarkoituksen.
4. Yksikön (tai kustannuspaikan tai profit centerin) johtaja on vastuussa mittariston kehittämisestä.

5. Menestyksekkään mittariston kehittämisessä henkilöstö suhtautuu positiivisesti muutokseen.
6. Organisaatiossa ei ole limittäisiä mittaristoprojekteja samanaikaisesti.
(Rantanen, Kulmala, Lönnqvist & Kujansivu 2007, 420–421.)

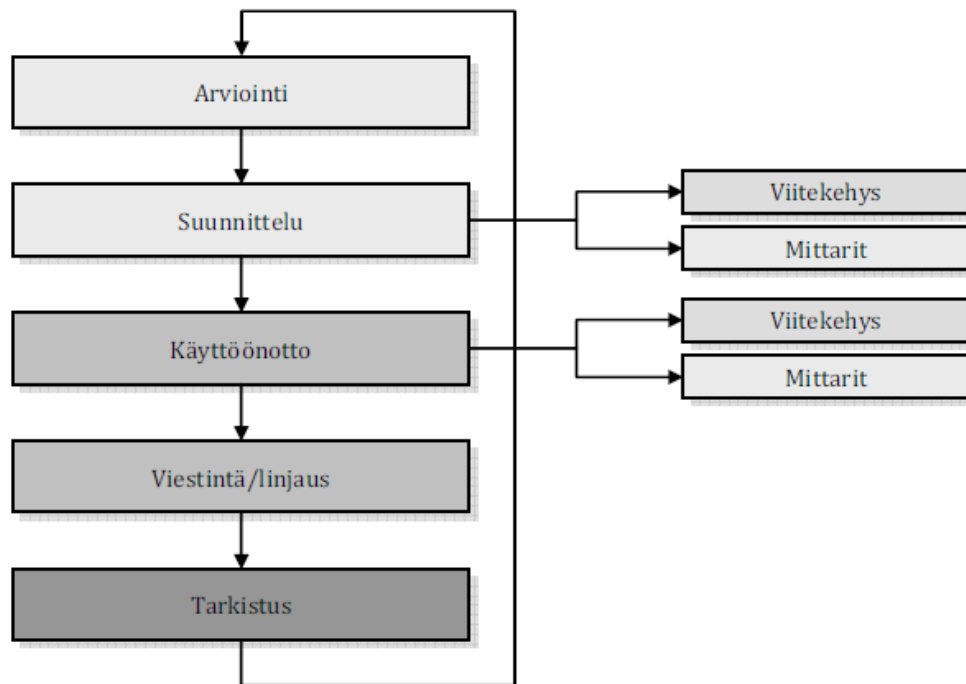
Mittariston kehittäminen ei ole ainoastaan mittaamisen kohteiden valitsemista ja teknistä kehittämistä, vaan samalla tulee kehittää organisaation kykyä hyödyntää kerättyä tietoa. Mittariston kehittämisen lähtökohtana on aina tiedon hyödyntäminen; se, miten saatua tietoa voidaan käyttää, millaisia johtopäätöksiä sen perusteella voidaan tehdä ja mihin käytännön toimenpiteisiin ryhdytään tai mitä opitaan. (Laamanen 2005, 351.)

Mittaamisen voidaan nähdä koostuvan eri osa-alueista. Neelyn ym. (2000, 1143) mukaan mittaamisen päävaiheet ovat suunnittelu, käyttöönotto, käyttö ja ylläpito (kuvio 6). Eri vaiheet ovat kuitenkin enemmänkin vain käsitteellisiä ja ne voivat olla limittäin, kun yksittäisiä mittareita toteutetaan. Samoin prosessi ei välttämättä etene lineaarisesti suunnittelusta käyttöön, vaan mittariston kehittäminen voi vaatia kehittämistä ja arviointia eri tasoilla riippuen tilanteista. (Bourne ym. 2000, 758.)



Kuvio 6. Mittaamisen päävaiheet (Neely ym. 2000, Lönnqvistin 2002, 2 mukaan).

Taticchi & Balachandran (2008, 149) ovat puolestaan tutkimuksessaan kuvanneet (kuvio 7) mittaamisen etapeiksi arvioinnin, suunnittelun, implementoinnin, kommunikoinnin/linjauksen sekä tarkistuksen.



Kuvio 7. Mittariston kehittämisen etapit (Taticchi & Balachandran 2008, Rusilan 2010, 15 mukaan).

Sekä Neelyn ym. (2000,1143) että Taticchin ja Balachandranin (2008, 149) mallit ovat sisällöltään melko samanlaiset, vaikka ulkoisesti hieman poikkeavatkin toisistaan. Taticchi ja Balachandran kuitenkin korostavat mallinsa arviointivaiheessa vanhan järjestelmän arvioinnin tärkeyttä ennen kuin uutta mittaristoa aletaan suunnitella, kun taas Neelyn ym. malli alkaa suoraan suunnitteluvaiheella. Lisäksi Taticchin ja Balachandranin mallissa käyttövaihe on korvattu viestintä/linjaus-vaiheella, mikä korostaa viestinnän tärkeyttä mittariston käytössä. Tässä opinnäytetyössä mittariston kehittämistä käsitellään jaoteltuna Taticchin ja Balachandranin mallin mukaan.

2.4.1 Arviointi ja suunnittelu

Bourne ym. (2000, 767) kuvaavat mittariston suunnittelua pääasiallisesti kognitiiviseksi harjoitukseksi, jossa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet

muutetaan liiketoiminnallisiksi tavoitteiksi ja tarkoituksenmukaisiksi suorituskymmittareiksi. Suunnitteluvaiheen toteuttaa yleensä työryhmä, joka yhdessä ideoi ja arvioi eri mittarivaihtoehtoja suhteessa olemassa oleviin järjestelmiin ja käytössä oleviin resursseihin (Lönnqvist ym. 2010, 121).

Mittareiden suunnittelussa tulisi lähteä liikkeelle ennen kaikkea mittaamisen tarpeista ja käyttötarkoituksesta, oli kyse sitten kokonaan uudesta mittarista tai olemassa olevan mittariston kehittämisestä. Käyttötarkoitus vaikuttaa keskeisesti sekä mittausmallin, mitattavien asioiden että mittareiden valintaan. Ja koska mittaaminen ja mittareiden ylläpito vaativat suhteellisen paljon työtä, kannattaa mitata vain sellaisia asioita, joiden seurannalle on selkeä syy. (Lönnqvist ym. 2010, 121.)

Kehittämisen prosessin alkuvaiheessa pitäisi olla ymmärrys mittareista, joita on jo käytössä toiminnan eri tasoilla ja mitä mittaristoaloitteita on parhaillaan tekeillä. Käytössä olevista mittareista olisi hyvä olla ymmärrys määritelmästä, perusteluista, käytetystä datasta ja tietojärjestelmästä. Lisäksi olisi hyvä olla ymmärrys kokemuksista, joita mittareista jo on, esimerkiksi mitä rajoitteita ihmiset kokevat kyseisillä mittareilla olevan ja mitä ideoita mittareita käytävillä ihmisillä mittareiden kehittämiseen olisi. (Wouters & Sportel 2005, 1067.)

Käytössä olevien mittareiden arviointi on tärkeä osa mittariston kehittämisprosessia, sillä se voi vaikuttaa uuden mittariston kehittämiseen ja toteuttamiseen monella tavalla. Mittareita arvioitaessa tulisi ottaa huomioon, että mittareiden vaihtelevuus vähenee ajan mittaan, eivätkä ne välttämättä enää kuvaa hyvän ja huonon suorituskyvyn eroa ja siten tulevat vähemmän informatiivisiksi. Toiseksi nykyiset, paikalliset mittarit ja niistä saadut kokemukset kannattaa huomioida, sillä niitä voidaan hyödyntää virallisen mittariston kehittämisessä. Joissain tapauksissa mittariston kehittäminen ei niinkään ole mittariston suunnittelua vaan koordinoitua. (Wouters & Sportel 2005, 1066–1067.) Pelkästään olemassa oleviin mittareihin ei kuitenkaan kannata tukeutua, vaan miettiä avoimesti myös uusien mittareiden tarvetta ja antaa tilaa myös uusille ideoille (Wouters & Sportel 2005, 1077).

Suunnittelun alussa työryhmän tulisi muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä visio ja strategia ovat. Yhteinen käsitys on tärkeä, sillä jotta mittarit hyödyttävät toiminnan ohjaamista ja kehittämistä parhaiten, ne pitäisi pyrkiä valitsemaan siten, että ne kuvaavat vision ja strategian kannalta keskeisiä asioita. (Hannula & Lönnqvist 2002, 15; Lönnqvist ym. 2010, 121.) Mikäli yrityksellä ei ole selkeästi kirjoitettua strategiaa, mittausjärjestelmän kehittäminen alkaa yrityksen strategian saattamisella kirjalliseen muotoon (Kankkunen ym. 2005, 145).

Tämän jälkeen tulisi määritellä strategian toteutumisen kannalta kriittiset menestystekijät, eli ne asiat, joita tullaan mittaamaan. Kriittiset menestystekijät ovat toimintoja, ominaisuuksia ja kykyjä, jotka ovat edellytyksenä organisaation menestykselle. Kriittiset menestystekijät ovat siis organisaation visio ja missio muunnettuna konkreettisemmaksi ja lyhyemmälle ajanjaksolle. (Ferreira & Otley 2009, 268–269.) Tärkeää on, että menestystekijät valittaisiin eri näkökulmista, eikä ainoastaan taloudellisia menestystekijöitä. Mitattavien asioiden priorisointi on keskeinen asia mittariston suunnittelussa, sillä mittaristoon pitäisi sisältyä vain rajattu joukko olennaisia mittareita. (Lönnqvist ym. 2010, 122.)

Kun menestystekijät on valittu, kullekin menestystekijälle tulisi valita sopiva mittari (Hannula & Lönnqvist 2002, 15). Jokaisen mittarin kohdalla on sovittava käyttöperiaatteista, kuten mistä mittarin data saadaan, miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan, kuka mittarista vastaa, mikä on mittarin tavoitearvo sekä kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan. Mittarien suunnitteluvaiheessa ei tulisi sortua liikaa mittausteknisiin yksityiskohtiin tai laskentakaavojen hiomiseen, vaan suunnittelussa pitäisi ennemminkin keskittyä siihen, että mittari soveltuu käyttötarkoitukseensa. (Lönnqvist ym. 2010, 121–122.)

Kun mittariston kaikki mittarit on valittu, pitäisi tarkastella mittaristoa kokonaisuutena ja pohtia, onko se mielekäs. Mitattavien tekijöiden väliset yhteydet tulisi vielä pohtia ja mittaristoa kannattaa testata olemassa olevalla historiadatalla. (Hannula & Lönnqvist 2002, 15.) Suunnitteluvaiheen lopussa mittareiden tulisi olla mahdollisimman valmiita, dokumentoituja ja vastuutettuja (Lönnqvist ym. 2010, 121–122).

Laamanen (2005, 353) on koonnut muistilistan mittaussuunnitelmasta:

1. Soveltamisalue

- Mikä on mitattava ilmiö tai asia ja mikä on mittayksikkö?
- Mihin strategiaan, prosessiin tai kriittiseen menestystekijään mittari liittyy?
- Mitä varten ilmiötä tai asiaa mitataan ja millaista toimintaa mittari edistää?

2. Tietojen keruu

- Mitä tietoja kerätään?
- Mistä ja miten tiedot kerätään?
- Milloin tai miten usein tietoja kerätään?
- Miten luotettavuus varmistetaan? (näyte, kalibrointi, virhelähteet)

3. Tietojen yhdistäminen ja raportointi

- Millä tavalla tietoja yhdistellään? (muun muassa laskenta, käsittely, ohjelmisto, väline)
- Millainen on tietojen esitystapa?
- Kenelle, miten usein tai milloin tiedot jaetaan?

4. Vastuut

- Kuka kerää, yhdistelee ja raportoi tiedot?
- Kuka analysoi, tekee johtopäätökset ja käynnistää muutokset?
- Kuka asettaa tavoitteet ja millä perusteilla?

Niemelän ym. (2008, 101) mukaan hyvän mittariston suunnitteluperiaatteiden tulisi pitää sisällään seuraavat asiat: mittareiden tasapainotus, keskittyminen avainprosesseihin, avainmittareiden tunnistaminen, mittareiden yksiselitteisyys, mittareiden käyttöönoton helppous, vastualueiden selkeys ja teknologian hyväksikäyttö.

Mittareiden suunnitteluun liittyviä haasteita ovat datan integrointi, mittarien välisten linkkien havaitseminen ja luominen sekä mittareiden tasapainottaminen. Myös mittareiden tärkeyden arviointi, oikeiden ajureiden tunnistamisongelmat, tarvittava aika ja kulut, tulosten määrällistämistarve

sellaisilla alueilla, jotka ovat enemmän kvalitatiivisia, sekä pyrkimys täydellisyyteen ovat mittariston suunnitteluvaiheeseen liittyviä ongelmia. (Rantanen ym. 2007, 419.)

2.4.2 Käyttöönotto

Mittariston suunnittelu ja käyttöönottovaihe liittyvät läheisesti toisiinsa, mutta ne ovat silti eri vaiheet (Rantanen ym. 2007, 419). Käyttöönottovaiheeseen liittyy sekä teknisiä että toiminnallisia tehtäviä. Teknisiä tehtäviä ovat muun muassa niiden järjestelmien kehittäminen, joiden avulla mittausinformaatio kerätään ja käsitellään. (Kujansivu ym. 2007, 174–175.) Lisäksi luodaan menetelmä, jolla mittaustulokset raportoidaan. Ne voivat olla esimerkiksi intranetissä toimivat raportointisivut tai yksinkertaisesti ilmoitustaululle sijoitettavat mittaustulokset. Tärkeintä on, että asianomaisilla henkilöillä on pääsy mittaustuloksia katsomaan. (Hannula & Lönnqvist 2002, 16.) Toiminnallisiin tehtäviin puolestaan kuuluu muun muassa henkilöstön informoiminen, kouluttaminen ja sitouttaminen uusien mittareiden käyttöön sekä mittareiden käytön aloittaminen ja ensimmäisten mittaustulosten laskeminen (Kujansivu ym. 2007, 174–175).

Mittareiden käyttöönottovaiheessa mittarit pitää integroida organisaation kokouskäytäntöön, raportointiin, suunnitteluun, henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaan ja yleisesti ottaen organisaation kulttuuriin (Niemelä ym. 2008, 113–114). Käyttöönottovaiheessa olisi myös hyvä luoda menetelmä, jolla ylläpitovaiheessa voidaan tarkastaa, että mittarit toimivat ja ovat linjassa tavoitteiden kanssa (Hannula & Lönnqvist 2002, 16).

Kun käyttöönottovaiheessa on laskettu mittareiden ensimmäiset tulokset, mittarit konkretisoituvat ja niiden toimivuutta voidaan helpommin arvioida. Tällöin voi tulla esiin joitain ongelmia, joita ei ole suunnitteluvaiheessa osattu huomioida. Joskus käyttöönottovaiheen kokemusten perusteella voidaan mittaristo joutua suunnittelemaan uudelleen. (Kujansivu ym. 2007, 174.)

Hacker ja Brotherton (1998, Rantasen ym. 2007, 420 mukaan) ovat listanneet ohjeita onnistuneelle käyttöönotolle:

1. Henkilöstö pitää velvoittaa mittariston käyttöön. Johtajat voivat tukea tätä osoittamalla oma sitoutuneisuutensa mittaristoon pitämällä seurantapalavereja, joissa suorituskykymittariston tuloksia käydään läpi.
2. Tiedon saatavuus tai eheys ei saisi olla käyttöönoton hidasteena. Mikäli tietoa ei ole saatavilla tietyille mittareille, johtajien pitäisi löytää vaihtoehtoisia tapoja päästä käsiksi tietoon tai löytää muita tiedon lähteitä.
3. Tulosten raportointiin pitäisi käyttää standardoitua muotoilua, jottei turhaa aikaa kulu sekä uuden muotoilun tekemiseen että sisällön hahmottamiseen uuden muotoilun takana.

Bourne ym. (2000, Rantasen ym. 2007, 420 mukaan) ovat listanneet kolme haastetta, jotka liittyvät mittariston käyttöönottoon. Näitä ovat mittaamisen vastustaminen suunnittelu- ja käyttövaiheissa, tietokonejärjestelmiin liittyvät ongelmat käyttöönottovaiheessa sekä pääjohdon huono sitoutuneisuus suunnittelu- ja käyttöönottovaiheissa.

Neelyn ym. (2000, 1143) mallissa käyttöönottovaiheen jälkeen tulee mittareiden käyttövaihe. Mittareiden käyttäminen voi toteutua esimerkiksi siten, että ensin mitataan jonkin menestystekijän nykytila, jonka jälkeen asetetaan tulostavoite ja suunnitellaan ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet. Sen jälkeen mitataan uudelleen ja verrataan tulosta tavoitteeseen, ja mikäli toiminta on edennyt tavoitteen mukaisesti, voidaan jatkaa kuin ennenkin. Jos taas tavoitetta ei ole saavutettu, pohditaan syitä asialle ja tehdään korjaavia toimenpiteitä. (Kujansivu ym. 2007, 175.)

Mittarien käyttövaiheessa ongelmia saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, että aikaa mittareiden hyödyntämiseen ei ole riittävästi tai että mittareiden perusteella ei osata tehdä johtopäätöksiä. Näiden ongelmien välttämiseksi on tärkeää, että mittareiden käyttöperiaatteet on kirjattu ja että niitä noudatetaan. (Lönngqvist ym. 2010, 123–124.)

Mittariston kehittämisen etappeihin kuuluu Taticchin ja Balachandranin (2008, 149) mukaan myös viestintä/linjaus. Mittaristoa koskevaan johtamisviestintään palataan luvussa 3.4.

2.4.3 Tarkistus

Mittariston käyttöönoton jälkeen on tärkeää, että mittaristoa ylläpidetään ja tuloksia validoidaan jatkuvasti. Mittariston ylläpitoon kuuluu muun muassa mittaustulosten säännöllinen päivittäminen. Lisäksi jokaisen mittarin toiminta tulee aika ajoin tarkistaa. Kun mittaristoa päivitetään, sellaiset mittarit, joita ei hyödynnetä, tulisi poistaa. (Hannula & Lönnqvist 2002, 17; Lönnqvist ym. 2010, 125; Niemelä ym. 2008, 114.) Mittariston arvioinnin pitäisi myös ilmentää, edistääkö mittaristo suorituskyvyn parantamista (Taticchi & Balachandran 2008, 151).

Kun yrityksessä tai sen toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, muutoksia pitäisi peilata myös mittaristoon ja tarpeen vaatiessa mittaristoa tulisi muuttaa. Tärkeää on myös huolehtia, että mittarit ovat linjassa organisaation vision, strategian ja kriittisten menestystekijöiden kanssa. Mikäli menestystekijät muuttuvat, pitää yksittäinen tai useampi mittari muuttaa. Koko mittaristo on hyvä tarkistaa läpikotaisin aina, kun organisaation strategiaa päivitetään. (Hannula & Lönnqvist 2002, 17; Lönnqvist ym. 2010, 125; Niemelä ym. 2008, 114.)

Moision ja Ritolan (2005, 118) mukaan mittariston säännöllisessä arvioinnissa huomiota tulisi kiinnittää seuraaviin asioihin:

- Ovatko mittarit edelleen asianmukaisia?
- Ovatko kaikki yksilöiden ja tiimien suorituskyyä mittaavat mittarit edelleen käyttökelpoisia?
- Onko tarvetta ottaa mukaan uusia, toimintaympäristön muutoksista johdettuja mittareita?
- Ovatko eri tasojen tavoitteet edelleen yhdensuuntaisia?
- Ovatko eri funktioiden mittarit yhteensopivia liiketoimintaprosessien tavoitteiden ja mittareiden kanssa?

- Onko raakadatan keruu edelleen toimivaa, tarkkaa ja kustannustehokasta?
- Onko mittareille asetetut tavoitetasot jo saavutettu? Ohjaako mittari edelleen kehittymään?
- Kuinka haastavia mittareiden tavoitetasot ovat?
- Onko mittareiden välisissä painotuksissa tapahtunut muutoksia?
- Onko mittareiden näyttämiin tuloksiin reagoitu asianmukaisesti?

Jotta mittaristo toimisi tarkoituksenmukaisesti, sen säännöllinen arviointi ja päivittäminen tarvittaessa ovat tärkeitä. Mikäli mitattavia menestystekijöitä ei muuteta liiketoiminnallisten tavoitteiden muuttuessa eikä mittareita näin ollen päivitetä, se saattaa helposti johtaa siihen, että mittarit vanhentuvat eivätkä enää tuota päätöksenteon kannalta relevanttia tietoa (Lönnqvist 2002, 23).

2.5 Hyvän mittariston tunnusmerkit

Tärkein asia jokaiselle suorituskykymittaristolle on se, että se on linkitetty yrityksen strategiaan (Tuomainen 2011, 26). Tällöin mittaristo tukee johdon päätöksenteossa ja auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Strategia määrittää ja selkeyttää mittareiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita koskevat oletukset, ja hyvin laadittu mittaristo onkin parhaimmillaan yrityksen strateginen kuvaus (Fiilin 2011, 17). Hyvä mittaristo ei siis ole vain lista mittareita, vaan sen pitäisi huomioida mittareiden väliset suhteet sekä niiden vaikutustaso liiketoimintaan (Taticchi & Balahandran 2008, 152). Lisäksi, jotta suorituskyvyn mittaamisella voidaan maksimoida suorituskyky, strategisen ja operatiivisen tason mittareiden tulisi olla linjassa keskenään (Ukko 2009, 43–44).

Hannulan (1999, Lönnqvistin 2002, 58 mukaan) mukaan kriteerit hyvälle suorituskyvyn mittareille ovat validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. Validiteetti eli oikeellisuus kuvaa mittarin kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mikäli mittarilla on heikko validiteetti, siihen sisältyy jokin systemaattinen poikkeama oikeasta mittaustuloksesta (harhaisuus). (Laitinen 2003, 158; Lönnqvist 2002, 58.)

Mittarin reliabiliteetti eli tarkkuus tarkoittaa sitä, että mittarin tulokset eivät vaihtelee satunnaisesti, vaan ovat johdonmukaisia. Reliabiliteetti ja validiteetti liittyvät kiinteästi toisiinsa; mikäli mittarilla on hyvin heikko reliabiliteetti, sen validiteettikaan ei toteudu. Mittaustulosten reliabiliteettia voidaan kehittää määrittelemällä täsmälliset mittaussäännöt estämään mittausohjeiden epämääräisyydestä johtuvaa hajontaa. (Laitinen 2003, 160; Lönnqvist 2002, 59.)

Mittarin relevanssi eli oleellisuus kuvaa sitä, onko mittarin tuottama tieto olennaista sen käyttäjälle. Mitä relevantimpi mittari on, sitä enemmän sillä on merkitystä päätöksentekotilanteessa. Strategisessa mittaristossa relevantti mittari kuvaa jotakin strategisesti tärkeää menestystekijää. (Laitinen 2003, 148; Lönnqvist 2002, 59.)

Mittarin käytännöllisyyttä voidaan määritellä sen hyöty-vaiva- tai hyöty-kustannussuhteena. Mikäli tiedon hankkimiseen vaaditut uhraukset ovat koettuun hyötyyn nähden suuret, mittari ei silloin ole käytännöllinen. (Laitinen 2003, 155; Lönnqvist 2002, 60.)

Validiteetin, reliabiliteetin, relevanssin ja käytännöllisyyden lisäksi Laitinen (2003, 162–163) on lisännyt viidenneksi hyvän mittariston kriteeriksi uskottavuuden. Vaikka mittari olisi muilta ominaisuuksiltaan kuinka hyvä, mutta päätöksentekijä ei voi luottaa sen antamaan arvoon eikä käytä saatua tietoa hyväkseen, mittarin arvo jää pieneksi.

Moision ja Ritolan (2005, 53) mukaan hyvä ja tasapainoinen mittaristo on tiivis, päätöksentekoa tukeva kokonaisuus, joka muuttaa vision ja strategian konkreettisiksi mittareiksi ja tavoitteiksi, ja se kattaa päätöksenteon kannalta kaikki olennaiset sidosryhmät. Sen lisäksi hyvä ja tasapainoinen mittaristo toimii vakiintuneena kielenä, jonka avulla voidaan keskustella onnistumisista ja epäonnistumisista, ja se antaa kuvan organisaation menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Moision ja Ritolan mukaan hyvä ja tasapainoinen mittaristo sisältää ulkoisia ja sisäisiä mittareita, syy- ja seurausmittareita, lyhyen ja pitkän aikavälin mittareita, ja lisäksi se on

yksinkertainen, ymmärrettävä, looginen ja helposti viestitettävissä sekä kustannustehokas tietojen keräämisen ja raportoinnin kannalta. (Moision & Ritola 2005, 53.)

Moision ja Ritolan (2005, 91) mukaan hyvään mittaristoon liittyy lisäksi seuraavia asioita:

- ”Mittariston tulee viestiä strategian/mission toteutumisesta.
- Mittarien ja niitä seuraavan toiminnan välillä tulee olla selvä yhteys.
- Mittarien tulee vahvistaa toivottua käyttäytymistä.
- Käyttäytymisen muutoksen tulee olla haluttuun suuntaan.
- Henkilöstölle pitää olla selvää millaisella toiminnalla mittareissa saadaan aikaan positiivisia muutoksia.
- Mittarien tulee auttaa erottamaan hyvä ja heikko suoritustaso toisistaan.
- Mittarien tulee tuottaa jatkuvaa palautetta ollaanko yleensä oikealla suorituskyvyn tasolla.
- Mittarien määrittelyn tulee olla henkilöstölle yksikäsitteistä.
- Henkilöstön pitää pystyä vaikuttamaan mittarien tuottaman tunnusluvun muutoksiin.
- Mittareissa pitää olla mukana niin sisäistä kyvykkyyttä kuin ulkoisia vaikutuksia ilmentäviä mittareita.
- Yksilötason ja organisaatiotason mittareiden tulee olla yhdensuuntaisia.”

Moision ja Ritola painottavat siis hyvän mittariston saavan organisaatiossa aikaan toimintaa haluttuun suuntaan.

Järvisen ym. (2002, 10) mukaan hyvä mittari kertoo myös sen, kuinka hyvin organisaation prosessit täyttävät tavoitteensa. Se kertoo myös, mikä on projektin todellinen etenemisen kehitys, ja ohjaa tarkoituksenmukaiseen toimintaan. (Järvinen, Kronström, Poskela & Artto 2002, 10.)

Juhani Ukko (2009, 24–26) on kuvannut väitöskirjassaan tekijöitä, jotka liittyvät onnistuneeseen operatiivisen suorituskyvyn mittaamiseen. Näitä ovat suorituskyvyn mittaamisen linkitys palkitsemiseen, mittaustiedon kommunikoiminen ja työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon.

Hänen mukaansa näiden lisäksi on myös joukko muita tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti suorituskyvyn mittaamiseen. Muita tekijöitä ovat muun muassa organisaation rakenne ja koko, strategia, organisaatiokulttuuri ja johtamistapa sekä työnkuvauksien selkeyttäminen, koulutus ja ymmärrys suorituskyvyn mittaamisesta. (Ukko 2009, 24–26.)

Tuomaisen (2011, 28–29) mukaan mittareiden pitäisi olla enemmän reaaliaikaisia ja eteenpäin katsovia kuin jälkijättöisiä, jotta muutoksiin pystytään reagoimaan ajoissa. Tavoitteet pitäisi asettaa strategian pohjalta ja mittaristossa pitäisi olla myös subjektiivisia ja kvalitatiivisia mittareita eikä pelkästään kvantitatiivisia. (Tuomainen 2011, 28–29.) Tunnusluvulla tulisi olla lisäksi suora yhteys yrityksen tulokseen (Sisk 2007, 57).

3 MITTAAMISESTA SUORITUSKYVYN JOHTAMISEEN

Mittaaminen ei ole itsessään päämäärä, vaan se on työkalu tehokkaaseen johtamiseen. Jotta organisaatio hyötyy paremmin mittaristostaan, sen on siirryttävä mittaamisesta suorituskvyn johtamiseen. (Amaratunga & Baldry 2002a, 218.) Tämän päivän tutkimus onkin siirtynyt enemmän pelkästään suorituskvyn mittaamisesta suorituskvyn mittaamiseen ja johtamiseen, jotta tiedon ja tekemisen välinen kuilu saataisiin täytettyä. Toisin sanoen yritysten pitäisi pystyä muuntamaan mittaamisprosesseista saatua tietoa tehokkaaksi toiminnaksi. (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo 2009, 56.)

3.1 Suorituskvyn johtaminen

Johtamiselle on useita määritelmiä, eikä siitä ole yhtenäistä käsitystä (Kohonen 2008). Juuti (1996) on määritellyt johtamisen seuraavalla tavalla:

Johtamista on määritelty lukuisin eri tavoin. Johtaminen liittyy organisaation suunnitteluprosessissa toimeenpanoon ja valvontaan. Perinteisesti johtamiseen on katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi ja valvonta. Sitä voidaan käsitellä valtasuhteena, vaikuttamistapana sekä sosiaalisen prosessin ja rakenteen osana. Johtaminen voidaan määritellä myös vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan niin, että jokin päämäärä saavutettaisiin.

Yleisesti tunnetun johtamisen määritelmän mukaan johtaminen käsittää organisaation sääntöjen ja normien mukaisen hallinnan lisäksi toimenpiteitä, joilla pyritään valitun strategian toteuttamiseen. Tämän määritelmän mukaan johtaminen jaetaan viiteen osa-alueeseen: suunnittelu, organisointi, määrittäminen, koordinointi ja kontrollointi. Myöhemmin johtamisessa on haluttu korostuvan myös emotionaalinen puoli, ja siten johtaminen on määritelty sosiaaliseksi prosessiksi, jolla kontrolloidaan ja toteutetaan asetetut tavoitteet. Tämän määritelmän mukaan johtamisen neljä osa-alueetta ovat suunnittelu, kontrollointi, koordinointi ja motivointi. (Kesti 2010, 59.) Peter F. Drucker (Kestin 2010, 59 mukaan) on puolestaan jakanut johtamisen seuraaviin osa-alueisiin: tavoitteiden asettaminen, organisointi, motivointi ja kommunikaatio, mittaaminen sekä henkilöstön kehittäminen.

Suorituskyvyn johtaminen puolestaan on nuori tieteenala, eikä sillä ole standardoitua määritelmää (Brudan 2010, 109–110). Suorituskyvyn johtamisen määritelmät riippuvat, mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Myös eri organisaatiot voivat määritellä suorituskyvyn johtamisen eri tavalla ja jopa saman organisaation sisällä oleville ihmisille asemasta riippuen suorituskyvyn johtaminen saattaa merkitä eri asiaa. (Hellqvist 2011, 929.) Suorituskyvyn johtamista ja suorituskyvyn mittaamista koskevaa kirjallisuutta tutkiessa pitää olla tarkkana, sillä osa voi olla siinä mielessä vanhentunutta, että kirjoittaja käyttää termiä suorituskyvyn mittaaminen viittaamaan asiaan, jota tänä päivänä nimitetään suorituskyvyn johtamiseksi ja päinvastoin (Brudan 2010, 115).

Suorituskyvyn johtamiseen liittyviä termejä ovat muun muassa liiketoiminnan suorituskyvyn johtaminen (BPM, Business Performance Management), yrityksen suorituskyvyn johtaminen (CPM, Corporate Performance Management; EPM, Enterprise Performance Management) sekä strateginen suorituskyvyn johtaminen (SPM, Strategic Performance Management). Kun jotain sanaa käytetään suorituskyvyn johtamisen edessä, sillä rajataan tai korostetaan suorituskyvyn johtamisen kokonaisuutta tietyn osa-alueen suhteen. Nykyisin käytetään kuitenkin yhä enemmän termiä suorituskyvyn johtaminen (PM, Performance management). (Aho 2011a, 2–4.)

Suorituskyvyn johtaminen on Ahon (2011a, 13) mukaan yrityksen strategista suunnittelua, toteuttamista, seuranta ja kehittämistä tukevaa toimintaa, ja sen pyrkimyksenä on ohjata organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa eri organisaatiotasolla. Suorituskyvyn johtaminen on siis johdon keinovalikoima ja järjestelmä, jolla se ohjaa ihmiset tekemään asioita, jotka liittyvät vahvasti strategiaan (Aho 2011b). Suorituskyvyn johtamiseen sisältyviä prosesseja ovat muun muassa strategian laadinta, budjetointi, suunnittelu ja ennustaminen, konsolidointi ja lakisääteinen raportointi, johdon raportointi, kannattavuuden analysointi sekä muu taloudellinen ja operatiivinen mallintaminen, suunnittelu, analysointi ja raportointi. Näiden lisäksi suorituskyvyn johtamiseen kuuluu prosesseja tukevat työkalut ja menetelmät. (Aho 2011a, 13.)

Aho (2011c, 103) on tarkemmin määritellyt väitöskirjassaan suorituskyvyn johtamisen

kokonaisvaltaiseksi suorituskyyä käsitteleväksi prosessiksi, jossa integroidaan teknologiaa hyödyntäen yhteen suorituskyvyn johtamisen prosessit, mittarit, menetelmät, informaatio sekä aineeton pääoma, jotta voitaisiin tukea strategiatyöskentelyn eri vaiheita ja vastata päätöksentekijöiden tietotarpeisiin.

Määritelmässä aineeton pääoma viittaa organisaatiokulttuuriin, resursseihin ja kompetensseihin. Suorituskyvyn johtamisella pyritään siis yhdistämään nämä prosessit, menetelmät ja mittarit yrityksen laajuiseksi johtamisjärjestelmäksi (Aho 2011b, 11.)

Hellqvist (2011, 929) on määritellyt suorituskyvyn johtamisen prosessiksi, jossa tunnistetaan, mitataan ja kehitetään yksilöiden ja tiimien suorituskyyä sekä yhdenmukaistetaan suorituskyyä organisaation strategisten tavoitteiden mukaiseksi. Hellqvistin (2011, 929) mukaan suorituskyvyn johtamisprosessiin kuuluu useita eri elementtejä, kuten arviointi, yrityksen strategian kommunikointi työntekijän tavoitteiden asetannan kautta, suorituskyystandardien asettaminen ja suorituskyvyn mittaaminen asetettuja standardeja vasten. Lisäksi työn suunnittelu, palaute ja monitorointi sekä linkitys koulutukseen ja kehityssuunnitelmat sekä palkitsemismahdollisuudet liittyvät suorituskyvyn johtamiseen. (Hellqvist 2011, 929.)

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmän peruselementit Busin ja Bititcin (2006, 14) mukaan ovat:

- strukturoitu menetelmä mittariston suunnitteluun
- strukturoitu johtamisprosessi: miten mittariston tuottamaa informaatiota käytetään päätöksenteossa, tavoitteiden asettamisessa, resurssien allokoinnissa, johtoryhmän informoimisessa sekä raportoinnissa
- tarvittavien sähköisten työkalujen vaatimusten määrittely datan keräämistä, prosessointia ja analysointia varten
- teoreettiset ohjeistukset, miten mittareiden avulla johdetaan
- seurantaprosessi varmistamaan, että mittarit päivitetään strategian ja/tai markkinaolosuhteiden muutosten yhteydessä. (Busi & Bititci 2006, 14.)

Suorituskyvyn johtaminen voidaan jakaa kolmelle tasolle: yksilötasolle, operatiiviselle tasolle ja strategiselle tasolle. Perinteisesti suorituskyvyn johtamista organisaatioissa on käytetty yksilötasolla, jolloin johtaminen keskittyy yksilöihin. (Brudan 2010, 112.)

Operatiivisella tasolla johtaminen keskittyy osastojen ja ryhmien tavoitteiden saavuttamiseen. Operatiivisen tason suorituskyvyn johtaminen on linkittynyt yrityksen strategiaan, mutta on enemmän toiminnollinen kuin strategisen tason suorituskyvyn johtaminen. Liiketoimintatiedon hallinta- eli Business Intelligence (BI) -ohjelmistojen lisääntyminen muutti yritysten operatiivisen suorituskyvyn johtamista, kun tietojen kerääminen ja raportointiprosessi helpottuivat. Sen lisäksi raporttien saatavuus useammille työntekijöille lisääntyi. (Brudan 2010, 113–114.)

Strategisella tasolla johtaminen käsittelee koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. Strategisesta suorituskyvyn johtamisesta on käytetty myös nimityksiä yrityksen suorituskyvyn johtaminen (Enterprise performance management, Corporate performance management) tai liiketoiminnan suorituskyvyn johtaminen (Business performance management). Strategiseen suorituskyvyn johtamiseen liittyvät pääprosessit ovat strategian laatiminen ja toteuttaminen. (Brudan 2010, 114.)

Brudan (2010, 117) toteaa, että käytännössä kommunikaatio ja integraatio kolmen organisaation eri tason suorituskyvyn välillä ovat rajallisia. Hänen mukaansa strategisen tason pyrkimyksiä johtaa johtoryhmä, operatiivisen tason keskijohto ja yksilötason HR-osasto, eikä näillä eri tasoilla välttämättä ole keskenään paljonkaan vuorovaikutusta. Brudanin (2010, 117) mukaan integroitu lähestymistapa, jossa kaikki suorituskyvyn johtamisen tason linkittyvät toisiinsa, on välttämättömyys sekä tutkimuksessa että käytännössä helpottamaan suorituskyvyn johtamisjärjestelmien ymmärrystä ja käyttöä.

3.2 Suorituskyvyn johtamisen tarkoitus

Suorituskyvyn johtamisen tarpeet ovat usein monitahoisia ja siksi on vaikea yksiselitteisesti kuvata, mihin sitä tarvitaan (Aho 2011c, 101). Suorituskyvyn johtamisen pääasiallinen tavoite on parantaa organisaation suorituskykyä kohti strategisten tavoitteiden asettamaa suuntaa (Aho 2011a, 13). Globaalille yritykselle suorituskyvyn johtaminen on työkalu, jolla johdetaan suorituskykyä ja motivoidaan henkilöstöä toimimaan yrityksen strategian, vision ja arvojen mukaan, ja sen avulla yritys voi saavuttaa paremman suorituskyvyn ja mahdollisen kasvun. Tehokas suorituskyvyn johtaminen on myös tärkeä kilpailuedun lähde yritykselle ja yksi suurimmista organisaation tehokkuuden myötävaikuttajista. (Hellqvist 2011, 929; 940.) Suorituskyvyn johtamisen tulisi olla mukana organisaation kaikessa toiminnassa strategiasta operatiivisiin päivittäisiin toimintoihin (Hellqvist 2011, 930).

Suorituskyvyn johtamisessa korostuu oikea-aikaisuus ja proaktiivisuus; organisaation johdolla tulisi olla hallussaan oikea-aikaista ja tarkkaa informaatiota, jonka avulla se näkee millä ajanhetkellä tahansa liiketoimintansa tilan ja voi puuttua siihen sen sijaan, että pitäisi odottaa esimerkiksi kvartaalin loppuun (Aho 2011c, 1; 101).

Usein yrityksissä tärkeimmät päätökset tehdään varhaisessa vaiheessa, jolloin johdolla ei välttämättä vielä ole riittävästi informaatiota päätöksentekonsa tueksi. Aho (2011c) korostaakin suorituskyvyn johtamisessa olevan keskeistä nimenomaan epävarmuuden ja moniselitteisyyden vähentämisen sekä tiedon tuottamisen päätöksenteon tueksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Aho 2011c, 22.)

Suorituskyvyn johtamisessa on kyse lisäksi siitä, että organisaatio voi keskittyä sille tärkeisiin asioihin ja siihen liittyvään kriittiseen dataan sen sijaan, että se tarkastelisi kaikkea mahdollista olemassa olevaa dataa (Aho 2011c, 101). Parhaimmillaan suorituskyvyn johtamisessa käytettävä data on laadukasta, täysin integroitunutta ja reaaliaikaisen raportoinnin ja analysoinnin mahdollistavaa (Aho 2011c, 216). Suorituskyvyn johtaminen siis ”antaa oikean

informaation oikeille ihmisille oikeaan aikaan oikeassa kontekstissa”. (Aho 2011c, 101.)

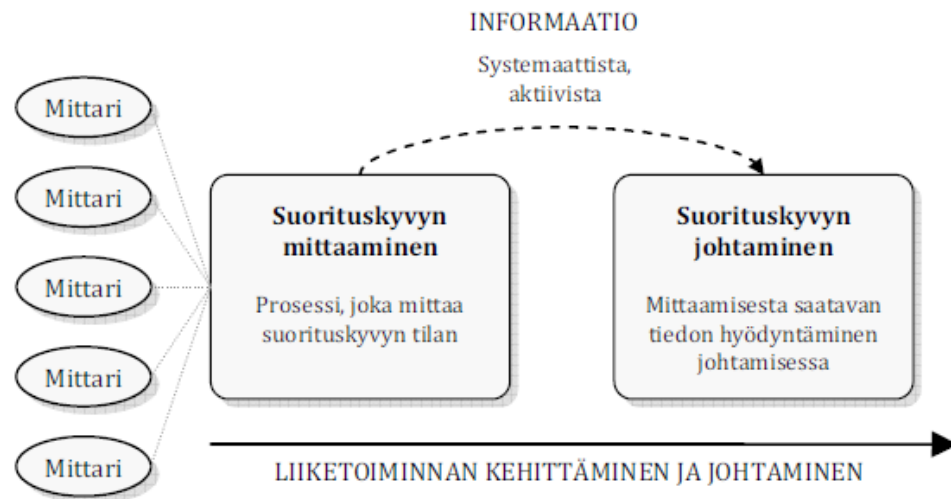
Suorituskyvyn johtamisen avulla voidaan parantaa viestintää, yhteistyötä, hallintaa ja ohjausta. Suorituskyvyn johtaminen tarjoaa johdolle mekanismin kommunikoida strategiaa ja tavoitteita organisaation eri tasoille, kun käytössä ovat erilaiset suunnittelumallit ja suorituskykymittaristo. Suorituskyvyn johtamisen avulla kahdensuuntainen ideoiden ja informaation vaihto organisaatiossa tehostuu, mikä edistää yhteistyötä. Hallinta paranee, kun suorituskyvyn johtaminen mahdollistaa henkilöstön suunnitelmien säätämisen ja toimintojen korjaamisen tai parantamisen ajoissa tarjoamalla heille ajantasaista informaatiota. Ohjauksen parantaminen näkyy, kun johto voi tehokkaammin vaihtaa informaatiota ja ideoita eri organisaatiotasojen, liiketoimintayksiköiden, osastojen ja työryhmien välillä. (Aho 2011a, 12.)

3.3 Mittaaminen osana suorituskyvyn johtamista

Brudan (2010, 111) korostaa, että suorituskyvyn johtamista ja suorituskyvyn mittaamista ei voida erottaa toisistaan, vaan suorituskyvyn johtaminen sekä edeltää että seuraa suorituskyvyn mittaamista. Brudanin (2010, 111) mukaan suorituskyvyn johtaminen on suorituskykyyn liittyvä yhdistävä prosessi, ja suorituskyvyn mittaaminen on yksi sen aliprosesseista. Muita suorituskyvyn johtamiseen liittyviä aliprosesseja ovat muun muassa strategian määrittely ja toimeenpano sekä koulutus. Suorituskyvyn johtaminen heijastaa sitä lähestymistapaa, joka organisaatiolla on sen suorituskykyä kohtaan. Suorituskyvyn mittaaminen liittyy tulosten arviointiin, kun taas suorituskyvyn johtaminen liittyy tulosten arvioinnin perusteella tehtäviin toimenpiteisiin sekä varmistamaan, että tavoitetulokset saavutetaan. (Brudan 2010, 111.)

Suorituskyvyn johtamisessa tarvitaan siis mittaamista. Jotta johtamisessa voidaan keskittyä oikeisiin asioihin, tarvitaan oikeita asioita oikein ja oikea-aikaisesti mittaava mittaristo. (Kujansuu 2007, 26.)

Siirtyminen suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen vaatii informaation keräämistä ja käsittelyä, jolla mahdollistetaan organisaation sisäinen kommunikaatio, motivointi, seuranta ja kehittäminen (Rusila 2010, 10). Kuviossa 8 kuvataan tätä suorituskyvyn mittaamisen ja suorituskyvyn johtamisen välistä yhteyttä.



Kuva 8. Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen yhteys (Rusila 2010, 10).

Suorituskyvyn johtamisen on määritelty olevan myös mittausinformaation käyttämistä positiivisen muutoksen saavuttamiseen organisaatiokulttuurissa, systeemeissä ja prosesseissa. Tämä tapahtuu helpottamalla tavoitteiden asetantaa, allokoimalla ja priorisoimalla resursseja, antamalla johtajille tarvittava tieto muuttaako vai jatkaa nykyistä politiikkaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä antaa tuloksia suorituskyvystä tulosten saavuttamiseksi. Suorituskyvyn johtaminen pitää sisällään liiketoiminnallisten tavoitteiden asettamisen, yksilöllisten tavoitteiden ja suorituskyvyn standardien sopimisen syklin. (Busi & Bititci 2006, 14.)

Päätöksenteko on oleellinen osa johtamista ja suorituskyvyn mittaamisen avulla voidaan havaita päätöksentekotarve, kun jokin mittauskohde ei ole tavoitetasolla tai mittauskohteen kehitys ei ole toivottavaa (Ukko ym. 2005, 11). Mittaamisen lisäksi tarvitaankin jokin foorumi, jossa mittautulokset käydään

läpi ja jossa sovitaan mittareiden pohjalta tehtävät toimenpiteet (Bourne ym. 2000, 761). Mittariston avulla ei kuitenkaan usein voida sanoa suoraan, mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä, jotta toimintaa voitaisiin parantaa (Ukko ym. 2005, 11). Mittausten tekeminen itsessään ei siis vielä korjaa ongelmia, vaan mittaustulosten perusteella on tehtävä jotain johtopäätöksiä ja toimenpiteitä, jotta organisaation suorituskyky paranee (Lönnqvist 2002, 30).

Mittaaminen tukee yrityksen johtamista siis ainoastaan, jos mittareiden tuottamaa informaatiota osataan käyttää johtamisessa. Johtamisen tueksi määritellyn toimivan mittariston lisäksi toimiva ihmisten johtaminen luovat edellytykset yrityksen suorituskyvyn johtamiselle (Kujansuu 2007, 26–27).

Bititci ym. (2004, Ukon ym. 2005, 11 mukaan) toteavat tutkimuksessaan, että organisaatiokulttuuri, johtamistyyli ja suorituskyvyn mittaaminen vaikuttavat toisiinsa. Heidän mukaansa onnistuneesti käyttöönotettu mittaristo johtaa enemmän osallistuvaan ja konsultoivampaan johtamistyyliin. Heidän mukaansa suorituskyvyn mittaamisen käyttäminen jatkuvaan parantamiseen voi johtaa merkittäviin parannuksiin yrityksen suorituskyvyssä. (Ukko ym. 2005, 11.)

Francon ja Bournen (2003, 704–708) tutkimuksen mukaan yrityksillä, jotka ovat parempia johtamaan mittareiden avulla, on seuraavia yhteisiä piirteitä:

- Organisaatiokulttuuri, joka on suuntautunut kontrolloinnin sijasta parantamiseen, mittaamiseen ja suorituskykyyn.
- Johto on sitoutunut mittaristojen kehittämiseen ja niiden ylläpitoon.
- Palkitseminen on linkitetty suorituskykymittaristoon.
- Mittareista ja niiden käytöstä on koulutusta.
- Yrityksellä on selkeät, yksinkertaiset, säännölliset ja muodolliset kommunikaatio- ja raportointiprosessit.
- Mittariston seuranta ja päivittäminen on jatkuvaa.
- Tiedonkäsittelyprosessit, kuten tiedon kerääminen, analysointi ja tulkinta, ovat vaivattomia ja tietojärjestelmärakenteet tukevat niitä.
- Toimiala on kilpailuhenkinen, vakaasti kasvava ja pitkälle tähtäimelle fokusoitunut.

- Yrityksellä on käytössään valmis suorituskykymittaristomalli, kuten BSC. (Franco & Bourne 2003, 704–708.)

Lisäksi organisaatiolla tulee olla sellainen organisaatorakenne, joka mahdollistaa suorituskykymittareiden tulosten tehokkaan käytön sekä kyky käyttää suorituskykymittareiden tuloksia aikaansaamaan tarvittavia muutoksia organisaatioon (Amaratunga & Baldry 2002a, 220).

Ukko (2009, 65; 71) on väitöskirjassaan luonut mallin, jonka avulla voidaan parantaa johtamista mittaamisen avulla operatiivisella tasolla. Mallin mukaan operatiivisen tason suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttaa kuusi tekijää:

- ymmärrys yksilötavoitteiden ja organisaation tavoitteiden välisestä linkityksestä
- suorituskyvyn mittaamisen linkitys palkitsemiseen
- vuorovaikutteinen kommunikointi
- mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon
- työnkuvausten luokittelu
- koulutus.

Ukko (2009, 72) ehdottaa tutkimuksessaan, että johtajien tulisi antaa työntekijöille enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon tiimi- ja yksilötasolla sekä parantaa työntekijöiden tietoa ja ymmärrystä suorituskyvyn mittaamisesta. Sen lisäksi organisaatioiden tulisi lisätä kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia mittaustuloksista ja panostaa mittaustulosten laatuun kiinnittämällä huomiota mittaustulosten tarkkuuteen, luotettavuuteen, selkeyteen ja tarpeellisuuteen. Tämä lisäisi mittaustulosten ymmärrettävyyttä ja siten antaisi paremman pohjan päätöksenteolle. (Ukko 2009, 72.)

3.4 Mittaristo johtamisviestinnän kanavana

Itse mittaamisen lisäksi mittareiden käytössä keskeistä on myös tulosten raportointi (Bourne ym. 2000, 761; Lönnqvist ym. 2006, 134). Radnor ja Barnes (2007, Rusilan 2010, 9 mukaan) erottavat suorituskyvyn mittaamisen ja raportoinnin. Heidän mukaansa suorituskyvyn mittaamisella määritetään

panosta, tuotosta, toimintatasoa tai prosessia joko kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti, kun taas suorituskyvyn raportoinnilla näitä analysoidaan tiettyjä tavoitteita vastaan.

Mittariston raportoinnissa tulisi huomioida ainakin seuraavat asiat:

1. Tulokset esitetään mahdollisimman havainnollisessa muodossa, kuten numeroilla ja kuvilla.
2. Tulokset esitetään käyttäjälle tutussa ja yksinkertaisessa ympäristössä.
3. Tuloksia pääsee katsomaan milloin tahansa.
4. Tietojen kerääminen ja esittäminen tapahtuu kustannustehokkaasti. (Lönnqvist ym. 2006, 135–136.)

Mittareiden ja tulosten raportointiin on useita tapoja, kuten yksittäisen mittarin käyttö helpottamaan yleistä ymmärrystä, ikoneiden ja hymiöiden käyttö tai mittariston käyttö kojelaudan tapaan antamaan yleiskuvan koko toiminnasta (Taticchi & Balachandran 2008, 150). Raportointi voi tapahtua joko perinteisesti paperiversiona tai tietokoneella taulukkolaskentaohjelmilla tai erikseen raportointiin kehitetyillä ohjelmilla. Sähköiseen raportointiin voidaan käyttää esimerkiksi organisaation intranetiä. (Lönnqvist ym. 2006, 136.)

Tulosten esittämisen lisäksi raportoinnilla on myös viestinnällinen rooli (Lönnqvist ym. 2006, 134). Mittaamisen avulla johto voi tunnistaa hyvän suorituskyvyn ja viestiä, mitä henkilöstöltä odotetaan (Moisio 2006). Mittariraportti siis kertoo, mitkä ovat organisaation tärkeimmät tavoitteet, ja lisäksi se voi kertoa myös organisaation arvoista (Lönnqvist ym. 2006, 134).

Mittaustulosten raportoinnin keskeisiä kysymyksiä ovat miksi ja kenelle raportoidaan? Se, kenelle raportoidaan, määrittelee sen, mihin raportoinnilla pyritään. Mikäli raportointi on tarkoitettu johdon välineeksi strategian toteutumisen ja strategisen tavoitteenasettelun onnistumisen seurantaan, se pitää huomioida raportin sisällössä ja päivittämistiheydessä. Strategian toteutumisen ja strategisen tavoitteenasettelun onnistumisen seurantaan johto tarvitsee eri näkökulmien mittareiden tulokset sekä alemman tason tavoitteiden vaikutukset ylempään tasoon. Ongelmien ilmaantuessa johdon tulee reagoida

niihin mahdollisimman nopeasti, minkä vuoksi mittaristoa on päivitettävä tarpeeksi usein. (Lönnqvist ym. 2006, 134–135.)

Mikäli mittariston avulla pyritään ohjaamaan henkilöstöä, heitä pitää informoida mitattavista asioista ja mittaustuloksista. Strategian toteuttamisen kannalta on oleellista, että työntekijöitä ohjataan ja motivoidaan tekemään oikeita asioita. Tähän konkreettiset tavoitteet ja niiden toteutumista seuraavat mittarit ovat hyvä apuväline. Työntekijöiden motivaation kannalta mittaristoraportissa olisi hyvä havainnollistaa esimerkiksi strategiakartan avulla, miten työntekijöiden tavoitteet liittyvät organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. (Lönnqvist ym. 2006, 134.)

Yrityksen sisäinen viestintä on tärkeässä roolissa, jotta työntekijä saa tietoonsa ja ymmärtää työnsä tärkeät mittarit ja niille asetetut tavoitteet. Yrityksen sisäistä viestintää voidaan hoitaa monin tavoin, kuten esimiesten välityksellä, kokouksissa, tiedotustilaisuuksissa, ilmoitustaululla, tiedotteissa, sähköpostitse, intranetissä, puhelimitse tai muiden sähköisten välineiden avulla. (Valtonen, Pekkola, Ukko & Rantanen 2008, 9.)

Oikean viestintäkanavan tai -muodon valintaan vaikuttaa sekä organisaation koko että kulttuuri. Esimiehen ja alaisen välillä tapahtuva viestintä toimii kuitenkin koko sisäisen viestinnän perustana, eikä sitä voi kokonaan korvata millään muulla viestintävälineellä. Muut viestintävälineet, kuten sähköinen viestintä, voivat vain täydentää esimies-alaisviestintää. (Karhu 2005, 35; 41) Ukko, Karhu & Rantanen (2007c, 57) toteavatkin, että paras tulos mittaritulosten kommunikoinnilla saadaan silloin, kun tiedon laatu on hyvä ja se on kommunikoitu kasvotusten sekä mahdollisesti jollain sitä tukevalla sähköisellä viestinnällä.

Jotta yksittäinen työntekijä voi toteuttaa strategiaa aktiivisesti ja oma-aloitteisesti, hänen tulee ymmärtää strategian päälinjat ja hahmottaa, mikä hänen oma roolinsa on strategian toimeenpanossa. Kun työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen ja organisaation tavoitteet ja sitä kautta laajemman kokonaisuuden, johon hänen työtehtävänsä kuuluvat, vaikuttaa se hänen

motivaatioon ja sitoutumiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 34.) Esimiehillä onkin tärkeä rooli tämän asian viestimisessä alaisilleen (Piili 2006, 70).

Esimiehen tulisi käydä alaisensa kanssa läpi tämän henkilökohtainen tehtävänkuva ja tavoitteet. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu yksikön tavoitteiden ja tulosten sekä koko yrityksen vision ja arvojen viestintä. (Karhu 2005, 36.) Esimiehen tehtävä on siis huolehtia, että kukin alainen ymmärtää, mitä tuloksia häneltä odotetaan. Monissa organisaatioissa osaksi järjestelmällistä esimiestyötä on otettu prosessi, jossa esimiesten ja alaisten välisissä keskusteluissa lähdetään systemaattisesti liikkeelle organisaation strategiasta ja konkretisoidaan tavoitteet työyhteisön ja yksittäisen henkilön tasolle. Tämän keskustelun käytyään kukin tietää, mihin yritys on menossa, mitä osaa kokonaisuudesta hän itse on toteuttamassa ja millaiset toimintavaltuudet ja -edellytykset hänellä on. (Piili 2006, 126.)

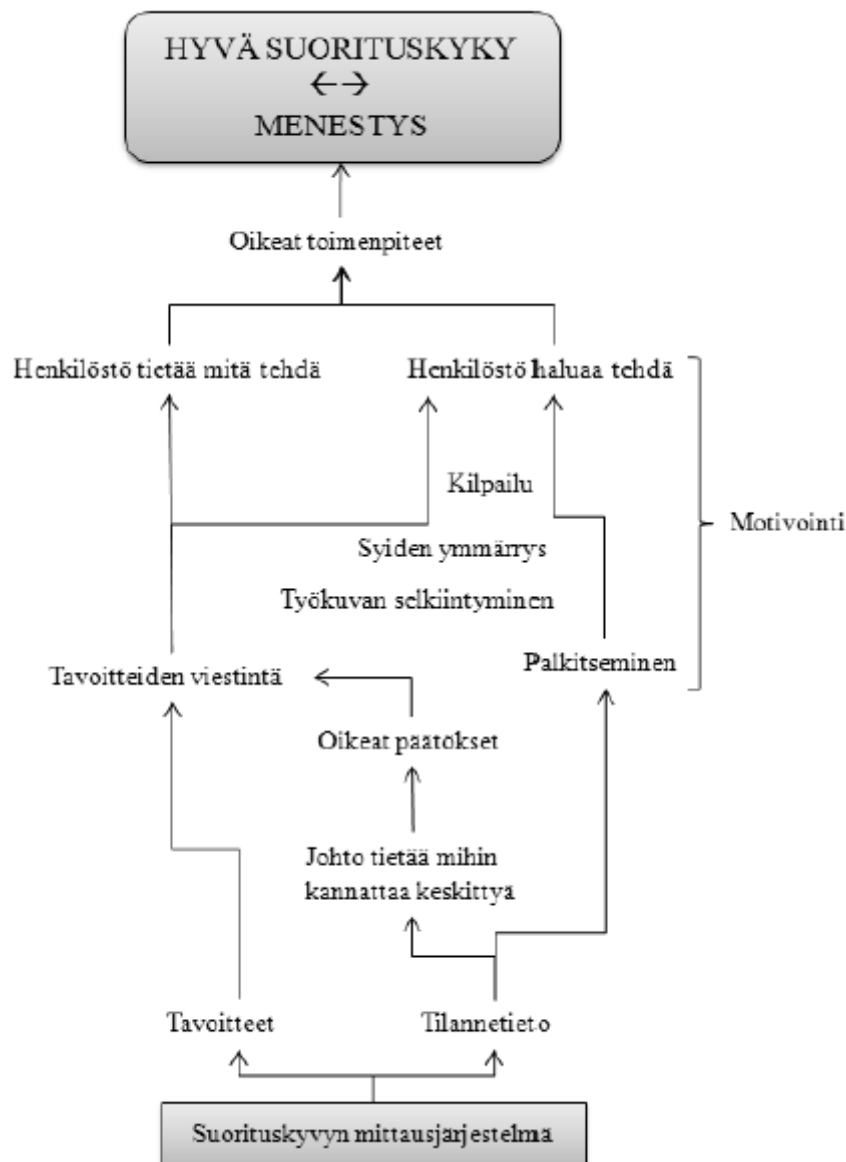
Useimpien mittareiden avulla voidaan strategian ja tavoitteiden yhteyden seurannan lisäksi myös kyseenalaistaa strategian oikeellisuus. On kuitenkin muistettava, että myös mittareissa voi olla ongelmia, ei vain strategiassa. (Kujansivu ym. 2007, 175.) Lisäksi hyvin laaditusta strategisesta suorituskykymittaristosta voi päätellä organisaation strategian tai ainakin keskeisimmät liiketoiminnan tavoitteet, jonka vuoksi mittaristoraportteja tulee käsitellä huolella, jotta ne eivät päädy väärille ihmisille, kuten kilpailijoille. Myös oman organisaation sisällä saattaa olla tarpeen rajoittaa mittariston raportointia. (Lönngqvist ym. 2006, 135.)

Hämäläinen ja Maula (2004, 155) korostavat lisäksi horisontaalisen viestinnän tärkeyttä strategian toteuttamisessa. He toteavat, että pahimmassa tapauksessa horisontaalisen viestinnän puute johtaa siihen, että eri tahot työstävät omia suunnitelmiaan, mistä aiheutuu paljon päällekkäistä työtä. Lisäksi hyviäkin hankkeita voi mennä pieleen, kun tieto ei kulje ja yhteistyö tökkii, kun kaikki huolehtivat vain omasta tontistaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 155.)

Horisontaalisen viestinnän ongelmat johtuvat usein kunkin toiminnan sisällä kehittyneestä ammattikielestä, jota muut organisaation jäsenet eivät ymmärrä. Lisäksi horisontaaliselta viestinnältä puuttuu usein virallinen viestintäkanava tai johto ei pidä horisontaalista viestintää hyödyllisenä, eikä näin ollen kannusta siihen. Toisaalta myös organisaation jäsenet ovat usein niin kiireisiä oman alueensa asioiden parissa, että aikaa ei välttämättä jää muilla alueilla toimivien organisaatioiden jäsenten kanssa viestimiseen. Horisontaalinen viestintä voi tarjota hyödyllistä tietoa ja tarjota helpotusta ongelmien ratkaisuun ja koordinointiin. (Hämäläinen & Maula 2004, 154–155.)

Ontuvan tiedonkulun lisäksi muita tyypillisiä syitä strategian toteuttamisen epäonnistumiseen ovat epäselvät vastuurajat ja päätöksenteko-oikeudet (Hämäläinen & Maula 2004, 144).

Suorituskyvyn johtaminen voi siis toimia myös viestinnän välineenä, sillä mittareiden ja mittaristojen avulla johto voi kommunikoida strategiaa ja odotuksia keskijohdolle ja työntekijöille organisaation eri tasoilla (Aho 2011a, 12).



Kuvio 9. Mittausjärjestelmän hyödyt yrityksen suorituskykyyn (Ikonen 2010, 28).

Kuviossa 9 on kuvattu, miten tiedon ja viestinnän avulla voidaan vaikuttaa organisaation suorituskyvyn kehittämiseen. Kun mittaristosta saatavan tiedon avulla viestitään henkilöstölle tavoitteet ja toisaalta palkitsemisen kautta motivoidaan heitä, henkilöstö tietää tehtävänsä ja haluaa ne tehdä. Tällöin oikeiden toimenpiteiden kautta voidaan saavuttaa hyvä suorituskyky.

3.5 Suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen haasteet

3.5.1 Mittareiden käyttöön liittyviä haasteita

Suorituskyvyn johtamiseen liittyy erilaisia haasteita ja ongelmia. Keskeinen ongelma suorituskyvyn johtamisessa on mission, vision, arvojen ja strategian ja henkilöstön arjessa suorittamien toimenpiteiden välinen kuilu. Tämän kuilun aiheuttaa sekä viestinnän että tiedostamisen puutteellisuudet. (Moisio & Ritola 2005, 4.)

Koska mittaaminen toimii linkkinä strategian ja toiminnan välillä, pitää käytettävien suorituskykymittareiden pohjautua strategiaan (Ukko 2009, 13). Mikäli mittareita ei ole kytketty strategiaan, vaan käytetään toimialalle yleisiä mittareita, joihin tiedetään saatavan hyvää vertailutietoa tai joita saadaan helposti ulos tietojärjestelmästä, saattaa huomio kohdistua liiketoiminnan kannalta väärin asioihin. (Niemelä ym. 2008, 98–100.) Eli vaikka strategia olisi kuinka hyvin muotoiltu ja kommunikoitu, mutta käytettävät suorituskykymittarit eivät pohjaudu strategiaan, voi epäsopeva mittaristo johtaa strategiasta irrallaan olevaan toimintaan ja näin ollen olla organisaation kehittämisen esteenä (Amaratunga & Baldry 2002b, 330).

Käyttöönottovaiheessa kytkökset strategian ja mittareiden välillä tulisi validoida eli testata mittareiden käytännön vaikutukset (Niemelä ym. 2008, 98–100). Lisäksi, vaikka strategia ja mittarit olisivatkin linjassa keskenään, mittarit pitää aika ajoin käydä läpi ja katsoa tukevatko ne edelleen valittua strategiaa (Ukko 2009, 13). Kankkunen ym. (2005, 21) kuitenkin muistuttavat, että on ymmärrettävä strategisten ja operatiivisten mittareiden erot. Osa strategisista mittareista on kyllä purettavissa operatiivisiksi mittareiksi, jotka ohjaavat suoritusportaan toimintaa valitun strategian mukaiseksi. Toisaalta osa suoritusportaan mittareista on puhtaasti operatiivisia ilman varsinaisia strategisia piirteitä. (Kankkunen ym. 2005, 21.)

Ainoastaan numeroihin pohjautuvaa johtamista on varottava, eikä numeroiden perusteella pidä tehdä liian yksioikoisia johtopäätöksiä, sillä kaikkeen

mittaamiseen liittyy virhelähteitä ja vaihtelua. Päätöksenteossa on huomioitava myös, että mittaritulokseen voi usein sisältyä osaoptimointia; kun mittaaminen liitetään palkitsemiseen, on riski, että henkilöstö manipuloi järjestelmää omaksi edukseen ja toisten tiimien ja jopa koko organisaation haitaksi (Brudan 2010, 117; Likierman 2009, 59). Myös niin sanottua mikrojohtamista on vältettävä; liian tarkka yksityiskohtien seuranta ja nopea reagoiminen jokaiseen muutokseen on usein turhaa ja toisaalta voi myös heikentää henkilöstön motivaatiota ja kykyä toimia (Laamanen 2005, 33).

Mittarien käyttöä haluttuihin tarkoituksiin voi haitata mittarien tai mittaristojen puutteellisuus. Jos mittaristossa on liian vähän mittareita, se voi vaikeuttaa halutun tiedon saamista. Jos mittareita on liikaa, olennainen tieto hukkuu helposti eikä ole helppo keskittyä toiminnan kannalta olennaisimpiin mittareihin. Jos taas mittaristossa on vääriä mittareita, olennainen tieto puuttuu. Mikäli ei ymmärretä, mitä mittarin tulos tarkoittaa tai mistä se koostuu, sen perusteella on vaikea tehdä johtopäätöksiä. Olennaista on ymmärtää myös mihin tarkoitukseen tunnusluku on suunniteltu. Mikäli mittaristoon valittujen mittareiden merkitystä eikä suhteita toisiinsa ymmärretä, henkilöstön ymmärrys oman työn tuloksista koko organisaation tavoitteisiin sekä johdon strateginen oppiminen mittariston avulla vaikeutuu. (Laamanen 2005, 32; Lönnqvist 2002, 61.) Mittaamiseen epäonnistumisen syynä voi olla myös se, jos mittarien käyttö vaatii erityistä lisätyötä (Moisio 2009, 65).

Yhtenä mittareiden käyttöön liittyvänä ongelmana on se, jos mittareiden käyttöperiaate on ristiriidassa käyttötarkoitusten kanssa tai jos periaatteet on ylipäättään määritelty puutteellisesti tai epäselvästi. Haasteena on myös, jos samaa asiaa mitataan eri tavoin samassa organisaatiossa, jolloin samaa asiaa mitattaessa voidaan saada huomattavastikin erilaisia tuloksia. (Niemelä ym. 2008, 98–100.)

Myös tavoitetasojen määrittäminen on haasteellista mittaristojen käytössä. Parhaimmillaan tavoitteet perustuvat tarvittavaan suorituskyykyyn eli kilpailijoiden tasoon tai mahdolliseen suorituskyykyyn, joka on paras käytäntö tai teoreettisesti laskettu mahdollinen suorituskyyky. (Niemelä ym. 2008, 98–100.) Lisäksi

tavoitteiden pitäisi olla sellaisia, joihin on mahdollista vaikuttaa, ja jotka ovat realistisia (Laamanen 2005, 32; Moisio 2009, 65).

Jatkuva kiire, kun koetaan, että aika ei riitä mittareiden tulosten analysointiin, on haasteena mittariston käytössä. Lisäksi nopeat muutokset liiketoiminnassa aiheuttaa ongelmia, kun mittareita joudutaan muuttamaan usein. Mikäli taas mittareita ei muuteta muutoksen mukana, vanhat mittarit menettävät merkityksensä ja saattavat ohjata toimintaa väärään suuntaan. (Lönnqvist 2002, 62–63.)

Yksi mittariston käyttämiseen liittyvä haaste on se, jos mittaritulokset eivät johda toimenpiteisiin. Tätä voi tapahtua helposti, mikäli vastuu mittareista on määritelty epäselvästi tai jäänyt kokonaan määrittämättä tai jos sovittuja toimenpiteitä ei aktiivisesti seurata. (Niemelä ym. 2008, 100.) Mikäli mittareita pidetään epäluotettavina, mittarit on valittu väärin tai mittareiden tuottamaa informaatiota ei ole oikeaan aikaan saatavilla, mittaritulokset eivät tällöin välttämättä ohjaa toimintaa. (Lönnqvist ym. 2010, 124–125.)

3.5.2 Henkilöstöön liittyviä haasteita

Jos mittariston luoma kilpailu muuttuu organisaation sisällä liialliseksi, se voi aiheuttaa henkilöstössä ahdistusta tai heikentää yhteistyötä henkilöstön välillä. Lisäksi, jos tavoitteet on asetettu liian korkeiksi tai mittarit muuten koetaan epäoikeudenmukaisina, se voi vähentää motivaatiota. (Lönnqvist 2010, 125.)

Mittaamisen haasteena voi myös olla ihmisten vastarinta mittausta kohtaan. Mittariston kehittämisestä vastaavat saattavat olla vastarintana, sillä he eivät halua joutua huonoon valoon mittaustulosten muutosten takia tai eivät halua toimia sellaisten mittareiden perusteella, jotka eivät sisälly käytössä olevaan palkkiojärjestelmään. Myös pelko mittaustuloksista johtuvista toimenpiteistä tai ymmärryksen puute mittariston tarpeesta saattavat johtaa vastarintaan. Lisäksi epäonnistumisen pelko ja luottamuksen puute voivat aiheuttaa vastarintaa mittausta kohtaan. (Hannula 2002, 174–175.)

Mikäli johto ei kannusta mittauksen käytössä eikä informoi henkilöstöä mittaustuloksista, mittaus ei todennäköisesti vaikuta merkittävästi henkilöstön työhön. Toisaalta myös henkilöstön sitoutumattomuus mittareihin saattaa vähentää johdon motivaatiota mittauksen käytössä ohjausvälineenä. (Lönnqvist 2002, 64.)

Henkilöstöön liittyviä mittariston ohjausvaikutusta heikentäviä asioita ovat myös muun muassa positiivinen oppiminen, väärä oppiminen sekä valinta. Positiivinen oppiminen ohjausvaikutusta heikentävänä tekijänä tarkoittaa sitä, kun hajonta mittaustulosten välillä pienenee, heikkenee myös hyvän ja huonon suorituksen välisen eron tunnistaminen. Väärä oppiminen puolestaan tarkoittaa sitä, kun mittaustulosta onnistutaan huijaamaan paremmaksi, mutta todellinen suorituskyky ei parane. Mikäli mittaustilanteeseen valitaan suorittajia, joilla saadaan parempi suoritus kuin normaalitilanteessa, mittaustuloksen perusteella ei voida tehdä oikeita johtopäätöksiä, mikä heikentää mittarin ohjausvaikutusta. (Moisio & Ritola 2005, 117.)

3.5.3 Tietojärjestelmiin liittyviä haasteita

Mittaamiseen liittyy myös tietoaaineistoon ja tietojärjestelmiin liittyviä haasteita. Keskeisin tietojärjestelmiin liittyvä ongelma on se, että ne eivät aina sisällä kaikkea haluttua informaatiota. Joskus myös tietojärjestelmien jäykkyys tai raskaus vaikeuttaa uusien mittareiden käyttöönottoa. (Lönnqvist 2002, 63.) Päätöksentekotilanteita vaikeuttaa, jos mittausinformaatiota ei ole saatavilla tietojärjestelmistä hyödyllisessä muodossa (Lönnqvist 2010, 124–125).

Tietoaaineiston laatuun tulisi kiinnittää huomiota; käytettävän aineiston pitäisi olla yrityksen suorituskyvyn kannalta keskeistä. Myös mittareiden tietoaaineiston lähdettä pitäisi katsoa kriittisesti. Esimerkiksi läpimenoaikojen tietoaaineistona myyntiosaston tiedot voivat olla erilaiset kuin asiakkaan. (Sisk 2007, 57.)

Lisäksi mittareita kehittäessä pitäisi pohtia niin sanottuja yleisiä laskentatoimen ongelmia; mitä tuottoja ja kustannuksia otetaan mukaan laskelmiin, mitä arvoja laskelmissa käytetään, miten lukuja jaksotetaan eri kausille sekä miten tuottoja

ja kustannuksia kohdistetaan eri toiminnoille, tuotteille ja palveluille. Tietojärjestelmien sisältämien tietojen tarkkuuteen sekä tuotannollisten ja toiminnallisten tietojen tallentamiseen pitäisi kiinnittää huomiota mittariston kehittämisvaiheessa. (Lönngqvist 2002, 60.)

3.5.4 Vähittäiskauppatoiminnan mittaamisessa ja johtamisessa huomioitavia erityispiirteitä

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksen vähittäiskauppatoimintoihin. Vähittäiskauppatoimintojen, siinä missä minkä tahansa muidenkin toimintojen, johtamisjärjestelmien ja mittareiden tulisi perustua yrityksen luomaan strategiaan. Tässä luvussa tuodaan kuitenkin esiin muutamia asioita, jotka erityisesti vähittäiskauppatoiminnassa tulisi ottaa huomioon sekä strategiaa, johtamisjärjestelmää että mittareita luodessa.

Vähittäiskauppatoiminnassa lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän odotuksensa ja tarpeensa (Kautto & Mitronen 2009, 66). Asiakkaalle ei riitä, että hän saa haluamansa tuotteet, vaan hän haluaa tuotteet käyttövalmiina haluamastaan paikasta, haluamaansa paikkaan ja silloin kun se hänelle sopii. Tämä luo osaltaan vaatimuksia kaupan arvoketjun kokonaisuuden hallintaan. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 16.) Asiakkaiden käyttäytymisen, tarpeiden, käyttäytymismallien ja kuluttamisen syvälinen ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Asiakkaiden tarpeissa ja käyttäytymisessä ilmeneviä muutoksia tulisikin jatkuvasti seurata, ennakoida ja analysoida. (Kautto & Mitronen 2009, 66.) Toimintatavan tulisi siis olla asiakaskeskeinen ja kuluttajien tulisi olla kaupan arvoketjun kumppaneita (Kautto & Mitronen 2009, 68).

Kaikkien kaupan arvoketjun toimijoiden, myymälätasolta alihankkijoihin asti, tulisi toimia samansuuntaisesti keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kautto ym. 2008, 162). Erityisesti tavarantoimittajan ja kaupan välinen yhteistyö on tärkeässä roolissa vähittäiskaupassa. Valmistajan ja kaupan kannattaa määritellä selkeä tehtävänjako, mikä vähentää päällekkäisiä toimintoja sekä turhia kustannuksia. (Kautto & Lindblom 2005, 121.) Valmistajan ja kaupan välistä riippuvuutta hallitaan yhä enemmän keskinäisen kumppanuuden avulla.

Kumppanuus on pitkälle viety kaupan ja tavarantoimittajan välisen yhteistyön muoto, ja se vaatii molempinpuolista luottamusta, sitoutumista ja yhteistyötä. Kumppanuus mahdollistaa muun muassa keskinäisen osaamisen, ideoiden ja tiedon vaihdon. (Kautto & Lindblom 2005, 123.)

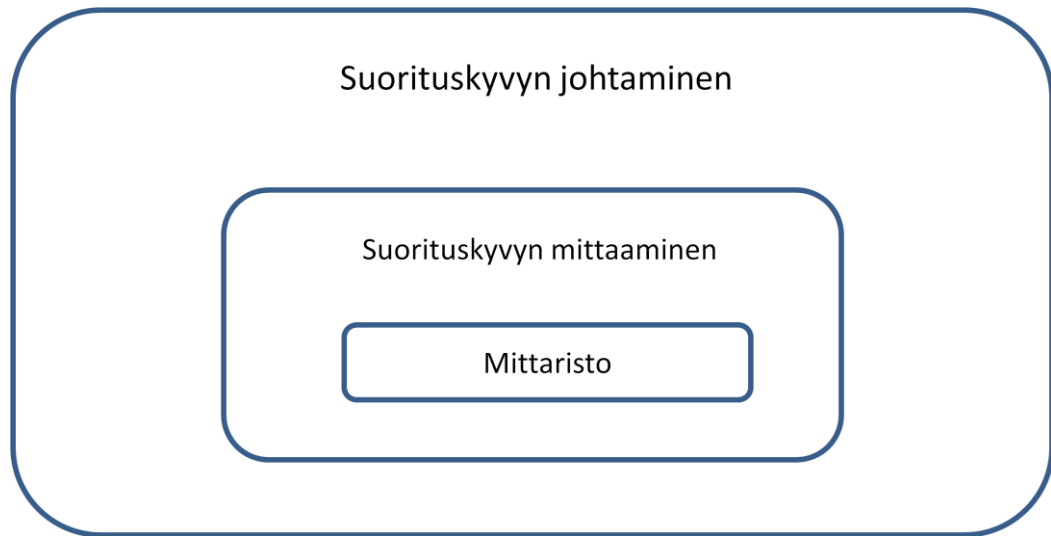
Koko arvoketjun johtamisen edellytys onkin kaupan kyky hankkia ja hallita tietoa. Se luo perustan tehokkaalle toiminnalle sekä asiakkuuden hallinnassa että koko logistisen toimintaketjun ohjauksessa. Kaupan arvoketjun johtamisessa tätä hankittua tietoa jaetaan myös kumppaneiden kanssa. (Kautto ym. 2008, 163–164.)

Yksi tärkeä osa vähittäiskaupan tehokasta toimintaa on kysynnän ennakoiminen. Se on tärkeä valikoimaan, hinnoitteluun, tilanhallintaan sekä toimitusten hallintaan liittyvän päätöksenteon apuväline. Kysynnän ennakoiminen on vaikeaa, sillä markkinaympäristölle on ominaista yllätyksellisyys ja jatkuva muutos, ja kuluttajien tarpeet ovat yhä yksilöllisempiä. Epäonnistunut ennustaminen johtaa liian suuriin varastomääriin, joka aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, tai tuotepuutteisiin, joka taas luo asiakastyytymättömyyttä. Menekin ennustaminen perustuu reaaliaikaiseen ja tarkkaan tiedonsiirtoon eri osapuolten välillä, ja siinä on tärkeää kaupan ja tavarantoimittajien kyky kerätä ja jakaa hallussaan olevaa tietoa. (Kautto & Lindblom 2005, 123–124.)

Viime kädessä kaikki toiminta kaupan arvoketjussa pyrkii siis hyvään lopputulokseen asiakasrajapinnassa. Mikäli asiakasrajapinnassa ei toimita asiakkaan odotuksia vastaavasti, koko rakennelma pettää. (Kautto ym. 2008, 183.)

3.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tämän opinnäytteen teoreettinen viitekehys perustuu suorituskyvyn johtamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen. Kuviossa 10 kuvataan sitä, miten suorituskyvyn mittaaminen sisältyy olennaisena osana suorituskyvyn johtamiseen, ja miten mittaristo on tärkeä osa suorituskyvyn mittaamista.



Kuvio 10. Teoreettinen viitekehys.

Suorituskyvyn mittaamisella on useita käyttötarkoituksia. Sen peruskäyttötarkoitus on tuottaa mittariston avulla informaatiota mitattavasta asiasta, ja siten antaa tietoa toiminnan nykytasosta sekä tukea päätöksentekoprosessia. Asettamalla mittareille strategian kanssa linjassa olevat tavoitteet voidaan henkilöstön motivoinnin lisäksi ohjata henkilöstön toimintaa kohti strategiassa määriteltyä suuntaa. Mittareiden avulla voidaan myös seurata strategian toteutumista. Mittareiden avulla huomataan, kun suorituskyvyssä tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia ja niihin voidaan reagoida välittömästi. Oikein valittujen mittareiden avulla voidaan ennakoida tulevaa kehitystä ja siten tehdä tarvittavia toimenpiteitä proaktiivisesti.

Mittaristojen kehittämistä varten on luotu erilaisia prosessimalleja, joiden läpikäynti hyödyttää organisaatiota, sillä se pakottaa johdon miettimään organisaation suorituskyvyn kannalta oleellisimpia asioita ja niiden välisiä yhteyksiä. Mittaristoa kehittäessä olisi hyvä ensin arvioida jo olemassa oleva mittaristo ja sen mahdollinen hyödyntäminen uutta mittaristoa kehittäessä. Vision, strategian sekä kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ovat avainasemassa, sillä mittareiden valinnan tulisi pohjautua niihin. Uuden mittariston kehittämiseen kuuluu myös mittariston käyttöönotto mittaus- ja raportointijärjestelmien kehittämisineen. Mittariston tarkistusvaiheeseen kuuluu mittariston ylläpito sekä säännöllinen arviointi ja päivittäminen.

Suorituskyvyn johtaminen on organisaation strategista suunnittelua, toteuttamista, seuranta ja kehittämistä tukevaa toimintaa. Suorituskyvyn johtamisella pyritään ohjaamaan organisaatiota suorituskykyä kohti strategisia tavoitteita. Lisäksi suorituskyvyn johtamisen avulla organisaatio voi keskittyä sille tärkeisiin asioihin ja siihen liittyvään kriittiseen dataan. Mittaaminen liittyy olennaisena osana suorituskyvyn johtamiseen. Mittausinformaation avulla mahdollistetaan organisaation sisäinen kommunikaatio, motivointi, seuranta ja kehittäminen. Mittaamisen avulla voidaan havaita päätöksentekotarve toimenpiteistä, joita tarvitaan organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Lisäksi mittaristo toimii yhtenä johtamisviestinnän kanavana.

Suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen liittyy useita haasteita. Tämän opinnäytteen teoreettisessa viitekehyksessä ne on jaoteltu mittareiden käyttöön, henkilöstöön ja tietojärjestelmiin liittyviin haasteisiin. Yksi merkittävä mittareiden käyttöön liittyvä haaste on organisaation vision ja strategian sekä henkilöstön suorittamien toimenpiteiden välinen kuilu, mikä usein johtuu viestinnän ja tiedostamisen puutteellisuuksista. Myös mittariston puutteellisuudet ja tavoitetasojen määrittäminen ovat mittariston käyttöön liittyviä ongelmakohtia. Henkilöstöön liittyviä haasteita ovat muun muassa henkilöstön vastarinta mittausta kohtaan ja liian korkeiden tavoitteiden tai muuten epärealistisiksi koettujen mittareiden aiheuttama motivaation vähentyminen. Tietojärjestelmiin liittyviä haasteita ovat tietoaineiston laatu, epäsovelias muoto tai tietojärjestelmän jäykkyys.

4 KOHDEYRITYKSEN

VÄHITTÄISKAUPPATOIMINTOJEN MITTAAMINEN

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Nokia Oyj on globaaleilla markkinoilla toimiva langattoman viestinnän yritys. Nokian pääkonttori on Suomessa, mutta sillä on maailmanlaajuiset tuotekehitys-, tuotanto-, myynti- ja markkinointitoiminnot. (Nokia 2010.)

Nokian organisaatio (kuvio 11) koostuu Mobile Phones-, Smart Devices-, Location & Commerce- ja Markets -yksiköistä. Lisäksi Nokiaan kuuluu myös tytäryhtiö Nokia Siemens Networks. (Nokia 2011b.)



Kuvio 11. Nokian organisaatorakenne (Nokia 2011b.).

Markets-yksikkö on vastuussa tuotteiden myynnistä, markkinoinnista, huollosta, hankinnasta, valmistuksesta, tietojärjestelmästä sekä logistiikasta (Nokia 2011b). Markets-yksikössä toimiva logistiikasta vastaava yksikkö on nimeltään Customer Logistics, ja tämä kehittämishanke toteutetaan Customer Logistics -yksikön globaalille Finance & Control -osastolle (F&C). Tässä opinnäytetyössä käytetään jatkossa lyhennettä CL.

Nokialla on sekä omia että partnereiden omistamia brändimyymälöitä eri puolilla maailmaa. Suomessa on yksi Nokian brändimyymälä Helsingin

Aleksanterinkadulla. Lisäksi Nokian tuotteita myydään muiden omistamissa, useita tuotemerkkejä myyvissä vähittäismyymälöissä sekä internetkaupoissa.

Nokiassa käytettävät organisaatioiden nimet ynnä muut termit ovat pääsääntöisesti englanninkielisiä ja ne ovat tässä opinnäytetyössä vapaasti suomennettuja.

4.2 Kehittämishankkeen tarkoitus

Nokian toimintaympäristö muuttuu nopealla tempolla, mikä näkyi myös tämän opinnäytetyön tavoitteen muutoksissa ja täsmentymisissä matkan varrella. Kehittämishanketta lähdettiin suunnittelemaan marraskuussa 2010, jolloin tarkoituksena oli kehittää mittaristo yhtiön sekä fyysisten brändimyymlöiden että internetkaupan suorituskyvyn johtamiseen globaalilla tasolla. Alun alkaen oli tarkoitus perehtyä logistiikan taloudellisiin mittareihin, mutta pian mukaan päätettiin ottaa myös ei-taloudelliset mittarit ja laajentaa katsantokantaa myös myynnin mittareihin. Keväällä 2011 päätettiin, että ei keskitytä ainoastaan mittariston kehittämiseen, vaan myös siihen, mitä ongelmia mittariston käytössä on ja miten mittariston käyttöä voisi kehittää.

Kohdeyrityksen oma internetkauppa lopetettiin kesällä 2011, jonka jälkeen kehittämishankkeen piiriin kuului enää fyysiset brändimyymlät. Elokuussa 2011 kehittämishankkeen tavoitetta täsmennettiin edelleen kohdeyrityksen vähittäiskauppastrategian muuttuessa. Tällöin kehittämishanke päätettiin keskittää mittaristoon, joka koskee brändimyymlöiden lisäksi myös muita asiakkaita, kuten jakelijoita, operaattoreita tai vähittäismyymlöitä. Näiden joukossa on myös joitain internetkauppoja. Loppujen lopuksi huomio päätettiin kiinnittää nimenomaan logistiikan mittareihin.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on siis käydä läpi kohdeyrityksen vähittäiskauppatoimintoihin suorituskyvyn johtamisprosessia mittareineen, ja selvittää

- Miten nykyiset mittarit soveltuvat kohdeyrityksen vähittäiskauppatoimintojen johtamiseen.
- Mitä ongelmia niiden käytössä on ilmennyt.
- Miten mittariston käyttöä ja prosesseja voisi kehittää.

4.3 Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin. Kvantitatiivinen tutkimus sopii kaikkeen, mitä voidaan mitata, muun muassa valuuttoja, sääitä sekä liikeloudellisia, kasvatustieteellisiä ja psykologisia ilmiöitä. (Pitkäranta 2010, 8.) Laadullisen tutkimusotteen tarkoitus on ymmärtää, tulkita ja luoda kuvaava malli tutkittavalle ilmiölle, ja tätä varten tarvitaan viitekehys, jonka kautta saatuja havaintoja tarkastellaan (Pitkäranta 2010, 20).

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, ettei sillä pyritä löytämään totuutta tutkittavasta asiasta. Sen sijaan tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää tutkittavasta kohteesta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa näyttää. (Vilka 2005, 98.)

Tämä kehittämishanke toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaus- eli case-tutkimus on yksi yleisimmistä liikeloustieteellisen tutkimuksen laadullisista menetelmistä. Tapaustutkimus on tutkimus, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.) Tapaustutkimuksen kohteena on yleensä yritys tai sen jokin prosessi, toiminto, osasto, tapahtumasarja tai historia. Tapaus voi olla toimiala-, organisaatio-, osasto-, ryhmä- tai yksilötasoinen. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa aineistona käytetään haastattelu- ja kirjallista aineistoa.

(Koskinen ym. 2005, 157.) Tapaustutkimus etsii lähinnä vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189).

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä samoja menetelmiä tosin voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen aineistonkeruuseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Haastattelun avulla voidaan selvittää ihmisten ajattelua, kokemuksia ja motivaatiota tutkittavasta ilmiöstä (Pitkäranta 2010, 80). Haastattelun hyviä puolia ovat joustavuus; haastattelijä voi toistaa kysymyksen tai selventää tarvittaessa kysymystä. Lisäksi haastattelussa kysymykset voidaan tarvittaessa esittää eri järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Laadullisen menetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelu on hyvä tapa kerätä aineistoa silloin, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoite on hyvin rajattu, esimerkiksi yhtä asiaa koskevien mielipiteiden kuvaaminen. (Vilkka 2005, 101.) Avoin haastattelu tai syvähaastattelu on haastattelu, joka ei rakennu kysymysten tai teemojen ympärille, vaan haastateltava voi puhua aiheesta vapaasti haluamistaan näkökulmista. Avoimessa haastattelussa haastattelijä voi syventää käsiteltävää aihetta tekemällä kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. (Vilkka 2005, 104.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu lienee yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto (Vilkka 2005, 101). Teemahaastattelussa on tietyt tutkimusongelmasta etukäteen valitut teemat, jotka perustuvat tutkimuksen viitekehukseen, sekä niihin liittyvät kysymykset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Vilkka 2005, 10.) Kysymykset voidaan käydä läpi eri sanamuodoin ja joustavasti haastateltavien kanssa (Pitkäranta 2010, 80). Tämän kehittämistyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut.

Haastatteluiden lisäksi tärkeä tutkimusmenetelmä tässä kehittämishankkeessa on asiantuntijatapaamiset. Kehittämishankkeen aikana käytiin paljon keskusteluja kohdeyrityksen nimeämän opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Keskustelut koskivat sekä työtapoja että itse työn sisältöä. Keskusteluja käytiin myös logistiikan kehittämispäällikön kanssa. Nämä keskustelut koskivat lähinnä toiminnan nykytilaa.

Lisäksi kerran kokoontui asiantuntijaryhmä, joka keskusteli vapaamuotoisesti haastattelulöydöksistä sekä siitä, mitä asioita asiantuntijoiden mielestä kannattaisi lähteä kehittämään ja millä tavoin.

Ryhmäkeskustelut eli fokusryhmät tutkimusmenetelmänä on tilaisuuksia, joihin osallistuvat henkilöt vaihtavat keskenään kokemuksia, tunteita ja mielipiteitä. Ryhmäkeskusteluissa tutkijan tehtävä on tarkkailla teeman kannalta tärkeitä asioita ja ohjata ryhmää täydentämään niitä. (Ahola-Hyppönen & Rautio 2007, 15.)

Ryhmäkeskustelut voidaan jakaa vapaamuotoisempiin ryhmäkeskusteluihin sekä ryhmähaastatteluihin, jossa keskustelua ohjataan tiukemmin ennakkosuunnitelman mukaan. Lisäksi ryhmäkeskustelumenetelminä voidaan pitää myös ideointiryhmiä ja projektiivisia tekniikoita, kuten kollaasit, personoinnit ja erilaiset ryhmittelyt. Kollaaseissa apuna käytetään valmiita kuvia ja tekstejä, personoinnissa henkilöidään tutkimuskohde ja ryhmittelyssä lajitellaan erilaisia tuotteita omiin kategorioihinsa. (Ahola-Hyppönen & Rautio 2007, 15.)

Ryhmäkeskustelussa ihanteellinen osallistujamäärä on 6–8 henkilöä. Tätä pienemmät ryhmät soveltuvat niin sanottuihin asiantuntijaryhmiin, joissa keskustelijat edustavat jonkin alan asiantuntemusta ja toimivat siitä roolistaan käsin. Kuitenkin, mikäli ryhmän koko on pienempi kuin neljä henkeä, tulisi tutkimusmenetelmäksi harkita yksilöhaastatteluja ryhmäkeskustelun sijaan, sillä liian pienessä ryhmässä ryhmäkeskustelun edut helposti menetetään. Yli kymmenen hengen ryhmiä voidaan kuitenkin pitää liian suurina, sillä silloin kaikki osallistujat eivät saa sanottua kaikkea haluamaansa ja moderaattorin on vaikeampi hallita ryhmää. Tällaisessa tilanteessa kannattaa järjestää useampi pienempi ryhmä. (Ahola-Hyppönen & Rautio 2007, 17.)

4.4 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Kehittämishankkeen empiirinen osuus aloitettiin joulukuussa 2010 tutustumalla nykyisiin mittareihin ja prosesseihin Nokian omilla intranetsivuilla olevan sisäisen materiaalin ja toimeksiantajalta saatujen materiaalien avulla. Lisäksi CL:ssa mittarituloksia päivittävä henkilö kertoi mittareista ja niiden toimintaperiaatteista. Myös useat keskustelut sekä opinnäytetyön työpaikkaohjaajan että CL:n kehittämispäällikön kanssa auttoivat ymmärtämään nykyisiä mittareita ja prosesseja. Kehittämispäällikkö on ollut mukana vähittäiskaupan mittareiden kehittämisessä CL:n edustajana.

Tämän jälkeen päätettiin kartoittaa mittariston ja sen käytön nykytilaa, toiminnan strategiaa, tavoitteita, kriittisiä menestystekijöitä sekä kehittämis ehdotuksia mittaristolle ja sen käytölle. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut, jotta saataisiin syvempi ymmärrys haastateltavien mielipiteistä kuin mitä esimerkiksi lomakkeilla olisi saatu. Haastattelurunko on liitteessä 1.

Haastateltavat (liitteessä 2) valittiin yhdessä opinnäytetyön työpaikkaohjaajan kanssa sillä perusteella, että heillä on keskeinen rooli ja tietämys Nokian vähittäiskaupan logistiikkaan tai myyntiin liittyen tai heillä on muuten tietämystä vähittäiskauppatoiminnoista. Haastatteluiden lisäksi aineistona käytettiin kohdeyrityksen sisäisiä dokumentteja, jotka auttoivat muun muassa nykytilan ja strategian selvittämisessä.

Haastatteluiden analysoinnin jälkeen osasta haastateltavista kootaan asiantuntijaryhmä, jonka kanssa haastattelujen löydöksiä on tarkoitus käydä läpi ja pohtia, miten prosesseja tai mittareita saataisiin toimivammaksi suorituskyvyn johtamiseen.

4.5 Haastattelut

Kehittämishanketta varten tehtiin kahdeksan haastattelua ajalla 21.6.–16.8.2011. Haastatteluista seitsemän tehtiin kasvotusten, joista neljä Espoossa ja kolme Salossa. Yksi haastattelu tehtiin puhelimitse, sillä haastateltavan toimipiste on ulkomailla. Ensimmäinen, opinnäytetyön työpaikkaohjaajalle tehty,

haastattelu toimi harjoitteluhaastatteluna, jonka jälkeen joihinkin kysymyksiin tehtiin täsmennyksiä ja lisäksi lisättiin joitain kokonaan uusia kysymyksiä. Haastattelut tehtiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna, johon haastatteli oli tehnyt kysymysrungon, jonka mukaan edettiin. Haastattelussa oli kaksi kysymystä, joihin vastausta pyydettiin kyselylomakkeelle. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin, lyhimmillään 35 minuuttia ja pisimmillään 87 minuuttia. Haastateltavat toimivat kohdeyrityksen palveluksessa. Viisi haastateltavista työskentelee CL:ssa eri tehtävissä. Haastateltavina olivat CL:n talousjohtaja, logistiikan kehittämispäällikkö, omien kauppojen varastoista globaalisti vastaava päällikkö, täydennyshallinnasta ja online-kanavan logistiikasta Euroopan osalta vastaava päällikkö sekä saatavuuden hallinnasta globaalisti vastaava johtaja. Lisäksi yksi haastateltavista toimii myyntiorganisaatiossa talousjohtajana, yksi vähittäiskauppatoiminnon-organisaatiossa päällikkönä sekä yksi tehtaanjohtajana. Se, että haastateltavia on eri organisaatioista ja että CL:ssa toimivat haastateltavat työskentelevät erilaisissa tehtävissä organisaation sisällä, mahdollistaa sen, että haastatteluissa saamme kehittämishankkeen kannalta hyödyllistä tietoa eri näkökulmista.

Seitsemältä haastateltavalta kyseltiin heidän käyttämiensä vähittäiskauppatoimintoihin liittyvien mittareiden nykytilasta, mittareiden käytöstä, kehittämistarpeista sekä vähittäiskauppatoimintoihin liittyvistä tavoitteista, strategiasta ja kriittisistä menestystekijöistä. Lisäksi henkilöiltä, joilla oli aiempaa vähittäiskauppatoimintoihin liittyvää kokemusta, kysyttiin vähittäiskauppatoimintojen johtamisesta ja mittaamisesta. Yksi haastateltavista vastasi ainoastaan yleisiin vähittäiskauppatoimintoihin liittyviin kysymyksiin.

Huomioitava on, että haastattelukysymykset ja -vastaukset kohdistuivat lähinnä Nokian omiin ja partnereiden omistamiin brändikauppoihin ja niitä kuvaaviin mittareihin, sillä vasta tehtyjen haastattelujen jälkeen kehittämishankkeeseen päätettiin ottaa mukaan myös muita asiakkaita kuin Nokia-brändimyymälöitä. Haastattelukysymyksiä ja -vastauksia pystyy kuitenkin hyödyntämään myös muihin vähittäiskauppoihin kuin omiin, joten niitä päätettiin käyttää kehittämishankkeen pohjana.

4.6 Haastatteluiden analysointi

Kaikki haastattelut tallennettiin ja ne litteroitiin jälkikäteen. Tämän jälkeen kaikkien haastatteluiden vastaukset kerättiin Excel-taulukkoon rinnakkain kysymyksen kanssa. Haastatteluista tehtiin myös lyhyempi yhteenveto Excel-taulukkona. Sen jälkeen tehtiin aineiston analyysia varten seinätaulu, jossa oli alueet kullekin otsikoidulle aiheelle. Otsikoita olivat nykytila, tahtotila, nyky- ja tahtotilan välinen kuilu sekä vaihtoehtojen määrittely. Sen jälkeen vastauksista poimittiin asioita, jotka kirjoitettiin post it -lapuille ja ne vietiin oman otsikkonsa alle.

Nykytila

Haastatteluiden perusteella Nokian vähittäiskauppatoimintoja mittaavia mittareita käytetään eniten toiminnan nykytason arvioimiseen. Seuraavaksi eniten mittareita käytetään, jotta huomataan, jos jokin on vialla sekä strategian toteutumisen seurantaan.

Yleisesti käytössä olevia mittareita pidettiin helposti tulkittavina, sillä vastaajien mukaan kyse on perusmittareista. Tavoitteiden asetannan arvioitiin myös olevan linkitetty strategiaan hyvin. Lisäksi vastaajien mielestä nykyisten mittareiden joukossa ei ole turhia mittareita.

Haastatteluista ilmeni selvästi, että suurin ongelma mittareiden nykytilassa on tietoon liittyvät ongelmat. Tiedon laatua kyseenalaistettiin, koska mittareiden laskemisessa käytettävä tieto ei ole Nokian sisäistä vaan partnerilta tulevaa tietoa. Kysyttäessä sitä, miten nykyinen mittaristo tukee suorituskyvyn johtamista, useimmat vastaajat kokivat mittareiden olevan liian yleisellä tasolla. Syynä tähän on puolestaan se, että tietoa ei ole tällä hetkellä saatavilla partnereilta tarpeeksi yksityiskohtaisella, eli sekä tuote- että asiakastasolla.

Tällä hetkellä tuote- ja asiakastasolla on saatavilla lähinnä ne määrät, jotka myydään myymälästä eteenpäin eli sell-out -luvut. Logistiikan näkökulmasta olisi kuitenkin tärkeää saada tarkemmalla tasolla myös muita lukuja. Osa partnereista voi toimittaa lukuja tarkemmallakin tasolla, mutta sitä tietoa ei

ainakaan toistaiseksi kerätä mihinkään globaaliin tietojärjestelmään. Lisäksi eri markkinoilta saatetaan saada tietoja erilaisella formaatilla ja erilaisella aikataululla. Osa partnereista voi toimittaa ainoastaan yhden luvun, joka kattaa useamman myymälän tietoja, eikä tietoa välttämättä toimiteta tuotetasolla. Välttämättä ei myöskään saada kauppojen varaston suuruutta, vain ainoastaan kaupasta eteenpäin myyty määrä. Ongelma on varsinkin silloin, kun Nokia ei myy itse suoraan partnerille, vaan välissä on jakelija. Tällöin näkyvyys Nokian suoralta asiakkaalta eteenpäin katoaa. Tämä ongelma aiheuttaa tiedon puuttumisen kokonaisista maista myyntiketjun keskivaiheilta, eli jakelijalta kauppaan. Tahtotila olisi saada tietoa koko toimitusketjulta tietoa (sell-in, sell-through ja sell-out -luvut). Lisäksi ylipäättään sitä, että prosesseja ei ole standardoitu, kuten juuri tietojen keräämisen suhteen, sai haastatteluissa kritiikkiä.

Haastatteluissa nousi esiin myös se tietoon liittyvä kysymys, että pystyykö partneri haluttua tietoa kohdeyritykselle toimittamaan; onko hänellä itsellään luku omissa järjestelmissään. Toisena kohtana se, että missä muodossa kohdeyritys tiedon vastaanottaa, ja että pitääkö sitä muokata, että se saadaan omiin järjestelmiin. Omien kauppojen kohdalla yllä mainittuja ongelmia ei ole, sillä tarvittavat tiedot ovat omissa järjestelmissä.

Mittareiden arvosteltiin olevan jälkijättöisiä, mikä osaltaan vaikeuttaa myös ennusteiden tekemistä. Myyntipuolella lisäksi ongelmana on se, että joiltain partnereilta tietoa saadaan viiveellä. Tämä aiheuttaa sen, että F&C-osaston raportoimat luvut saattavat vielä muuttua tietojen tullessa vasta raportoinnin jälkeen. Nykyisten mittareiden arvioitiin olevan myös melko geneerisiä varastohallinnan näkökulmasta. Saatavuus-mittarin todettiin useamman haastateltavan toimesta olleen pitkään keinotekoisesti laskettu, mikä on aiheuttanut ainoastaan ongelmia ja selityksiä. Haastatteluhetkellä asia oli kuitenkin jo korjattu. Lisäksi nykyisillä tiedoilla ei pystytä luotettavasti mittaamaan tiettyjen varastoyksikköjen (SKU) loppumista (stockout).

Erään haastateltavan mukaan nykyisiä vähittäiskauppatoimintoihin liittyviä mittareita ei käytetä samalla tavalla kuin muiden kanavien osalta, eivätkä

mittarit näin ollen aikaansaa tarpeeksi toimintaa. Lisäksi eräs haastateltavista korosti syvän vähittäiskauppaosaamisen, -kokemuksen sekä -ymmärryksen tärkeyttä, eikä sitä hänen mukaansa organisaatiossa ole paljon.

Vastaajilta kysyttiin kyselylomakkeella tekijöitä, jotka haittaavat eniten mittareiden käyttöä. Suurimmaksi käyttöä haittaavaksi tekijäksi nousi se, että tietojärjestelmät eivät mahdollista tarpeellisen tiedon tuottamista. Toiseksi eniten käyttöä vastaajien mukaan vaikeutti se, että olennainen tieto puuttuu, eli mittaristossa on väärä mittareita. Se, että mittareita on vaikea muuttaa nopean toimintaympäristön mukana, nousi kolmanneksi eniten käyttöä vaikeuttavaksi tekijäksi.

Tahtotila

Haastateltavien mukaan olisi tärkeää saada myyntidataa (sell-in, sell-through, sell-out) ja pystyä johtamaan koko toimitusketjua (E2E, end-to-end), ja tiedon tulisi olla yhdessä paikassa. Datan toivottiin olevan tuote- ja kauppatasolla. Tärkeää olisi myös, että eri markkinoilta saataisiin harmonisoidulla tasolla tietoa. Tärkeää olisi myös, että partnereilta saatu tieto olisi luotettavaa ja oikea-aikaista. Myös kauppataason varaston koosta ja saatavuudesta toivotaan tietoa sekä kauppa- että tuotetasolla. Omien kauppojen varastodatan osalta toivottiin taloudellisten ja määrällisten lukujen olevan saatavilla samalle raportille rinnakkain. Myös partnereiden kannattavuuden mittaaminen ja johtaminen mainittiin kahdessa haastattelussa asiaksi, jota pitäisi kehittää.

Mittareiden käyttöä toivottiin parannettavan. Kahden vastaajan mukaan keskustelua pitäisi lisätä. Toisen mielestä mittareiden käytön kehittämisessä eri funktioiden yhteen toimiminen on ensiarvoisen tärkeää, ja että pitäisi olla keskustelufoorumit, joissa joka funktiosta on ihmisiä mukana, ja jossa päätökset tehdään ja suorituskkyä seurataan. Toinen oli sitä mieltä, että johtoryhmätasolla (management) pitäisi olla säännölliset palaverit, jossa mukana olisivat liiketoiminnan omistajat (business ownerit), ja jossa käytäisiin läpi mittarit, tavoitteet, sovittaisiin toimenpiteet ja seurattaisiin tehtyjä toimenpiteitä. Kaksi haastateltavista sanoikin, että mittareiden pitäisi

aikaansaada enemmän toimintaa. Eräs haastateltavista totesi, että on tärkeää, että ensin on tilaus mittarille ja sitä vastaan kerätään tietoa, eikä niin, että tietoa ja mittareita on paljon, mutta sillä ei tehdä mitään. Eräs toinen haastateltavista kritisoikin sitä, että yleisesti organisaatiossa käytetään suhteessa paljon energiaa ja resursseja tiedon keräämiseen, hallitsemiseen ja raportointiin ja suhteessa hyvin vähän aikaa sen miettimiseen, miten tulosta parannetaan. Mittariston käytön kehittämiseen liittyen mainittiin myös tavoitteiden asettamisen tärkeys. Tavoitteiden asettaminen oikealla tasolle korostui eräässä haastattelussa myös työntekijöiden motivoinnin kannalta.

Haastatteluissa painottui myös työnjaon tärkeys globaalin ja lokaalin organisaation välillä sekä myös myynnin ja logistiikan välillä;

Ollaan sovittu, että myynti katsoo kauppatazon ja me (logistiikka) katsotaan partneritasolla.

Mittareiden käytön kehittämisestä eräs haastateltavista kommentoi näin:

...Enemmän on painottunut, että tuotetaan informaatiota itselleen ja ylöspäin ja pitäisi mennä sinne, missä se magiikkakin tapahtuu, eli LSU-tasolle (Local Sales Unit).

Yhteistyö eri funktioiden välillä korostui myös toisessa haastattelussa, kun kysyttiin mittaritulosten perusteella tehtyjä konkreettisia toimenpiteitä:

Ei auta, että yksin logistiikka seuraa, että varastot kasvaa tai hidastuu varaston kierto, vaan myynti tekee puolet siitä korjausliikkeestä, että myy pois sitä ylimääräistä tavaraa. Se on toimiva prosessi ja mittarit on lähtenyt paraneen.

Erään kolmannen haastateltavan mukaan avainmittarit tulisi valita siten, että ne ovat kaikkien funktioiden jakamia ja tavoitteet ovat yhteiset. Kahdessa haastattelussa nostettiin esille myös raporttien, mittareiden ja prosessien harmonisointi eri funktioiden sekä globaalin ja lokaalin välillä.

Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esiin myös ennustamisen tärkeys; miten hyvin kohdeyritys pystyy ennustamaan kysyntää. Kolmen haastateltavan mukaan ennustaminen on yksi oleellisimmista prosesseista vähittäiskauppatoimintojen suorituskyvyn johtamisessa.

Eräs haastateltavista pohti sitä, kuinka pitkälle Nokia edes haluaa kontrolloida ja hallita partnereiden varastoja. Eli kuinka tarkalla tasolla Nokian edes pitäisi yrittää tietoa saada; mitä lisäarvoa Nokia saa tiedosta verrattuna siihen työmäärään nähden, joka tarvitaan tarkemman tiedon saamiseen. Sama haastateltava arvioi, että lisäarvoa voisi tuottaa ainakin se, että pystyttäisiin vertailemaan paremmin partnereita.

Omiin kauppoihin liittyvä arvon ja määrän yhdistämistä samalle raportille toivottiin, tai edes helpompaa pääsyä talouspuolen lukuihin. Myös se, kuinka tarkasti liikkeiden varastot pitäisi erotella; riittääkö luku kauppatasolla sisältäen sekä hylly- että varastosaatavuuden, vai pitäisikö erotella myös se, onko tuotetta ollut hyllyssä saatavilla.

Nyky- ja tahtotilan välinen kuilu

Haastatteluissa ilmeni selväksi kuiluksi nyky- ja tahtotilan välillä tietovaatimuksiin liittyvät ongelmat. Partnereilta saatava data ei siis ole halutulla tasolla, eli tällä hetkellä jokaiselta partnerilta ei saada dataa sekä tuote- että myymälätasolla. Lisäksi tietoa haluttaisiin koko E2E-ketjusta. Myös tiedon laatua kritisoitiin; mikäli partneri lähettää jonkun luvun, siitä ei välttämättä tiedä, mitä partneri on laskenut siihen kuuluvaksi. Joiltain partnereilta tietoa saadaan liian harvoin. Lisäksi joiltain partnereilta tietoa saadaan viiveellä, mikä aiheuttaa historiatiedon muuttumista.

Toisena tärkeänä kuiluna ilmeni useassa haastattelussa mittariston käyttöön liittyvät ongelmat. Mittareiden tiimoilta pitäisi olla enemmän keskustelua, mittareiden pitäisi aikaansaada enemmän toimintaa ja tavoitteiden tärkeys pitäisi huomioida paremmin.

Haastatteluissa nousi esille myös vähittäiskauppaan liittyvä osaaminen ja sen puute. Kun Nokia ei ole toimialaltaan vähittäiskauppayritys, myös vähittäiskauppatoimintoihin liittyvä osaaminen on joidenkin haastateltavien mielestä puutteellisella tasolla, ja jota pitäisi saada parannettua.

Nyky- ja tahtotilan väliseen kuiluun jää myös omien kauppojen varastojen osalta rajoitettu pääsy taloudelliseen dataan, eli kaksi haastateltavista toivoivat määrällisen datan rinnalle raporttiin myös arvot. Partnereiden kannattavuuden riittämättömän mittaamisen ja johtamisen voi sijoittaa myös nyky- ja tahtotilan väliseen kuiluun, samoin ennustamiseen liittyvät ongelmat, jotka johtuvat muun muassa siitä, että mittarit ovat jälkijättöisiä.

Kehitystarpeeksi eräässä haastattelussa ilmeni myös harmonisointiin liittyvät puutteellisuudet. Haastattelun mukaan globaalilla ja lokaalilla sekä eri kanavilla on käytössään eri mittareita. Lisäksi käytössä on liian monta eri järjestelmää ja datan kerääminen partnereilta on hyvin pirstaleista.

Vaihtoehtojen määrittely

Haastatteluissa tuli ilmi pari uutta suoraa kehitysehdotusta. Erään haastateltavan mukaan painotus on tällä hetkellä liian suuri omilla kaupoilla, joiden osuus koko vähittäiskaupasta on kuitenkin pieni. Hän ehdottaakin, että omilla kaupoilla olisi vain yksi yhteinen luku keskeisimmistä mittareista, eli varastoista ja saatavuudesta. Uudeksi mittariksi eräs vähittäiskaupasta aiempaa kokemusta omaava ehdotti GMROI-mittaria. Lyhenne GMROI tulee sanoista Gross Margin Return on Investment in Inventory. GMROI lasketaan jakamalla bruttokate keskimääräisellä varaston kustannuksella (Mattila 1999, 71).

Haastatteluiden analysoinnin pohjalta koottiin PowerPoint-esitys asiantuntijaryhmän tapaamisen rungoksi, ja se sisälsi nykytilan, tahtotilan sekä niiden välisen kuilun ja määritellyt vaihtoehdot.

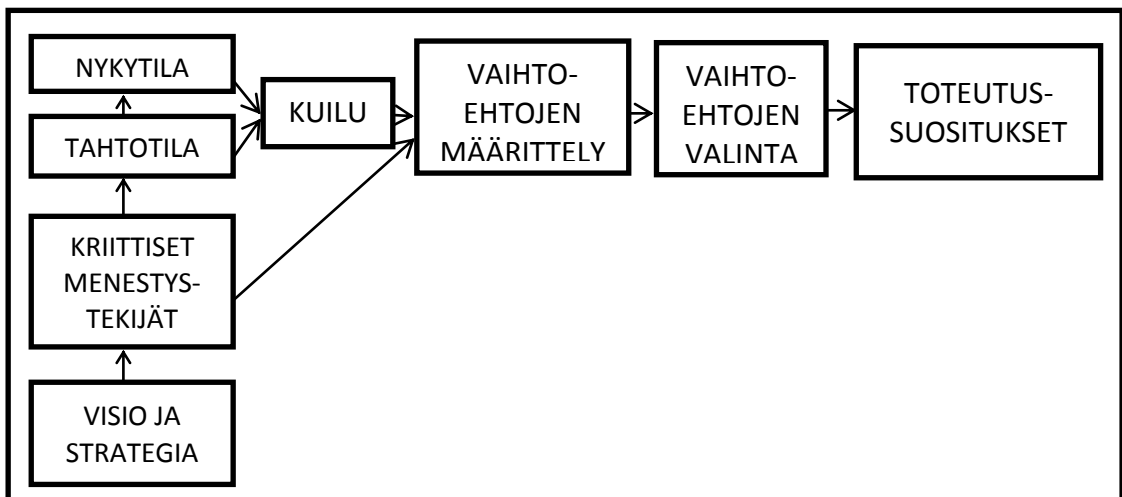
4.7 Asiantuntijaryhmän kokoontuminen ja ryhmäkeskustelun analysointi

Haastatteluiden analysoinnin jälkeen koottiin asiantuntijaryhmä. Ryhmään kutsuttiin osa niistä henkilöistä, jotka olivat myös haastateltavina. Kaksi kutsutuista ei päässyt paikalle. Asiantuntijaryhmään osallistuivat opinnäytetyön tekijän lisäksi neljä henkilöä; myyntiorganisaation talousjohtaja sekä Customer Logistiikasta talousjohtaja, kehittämispäällikkö ja Nokian omien kauppojen varastoista globaalisti vastaava päällikkö. Opinnäytetyön tekijän rooli

ryhmäkeskustelussa oli toimia fasilitaattorina, kirjata pohdintoja ylös sekä toimia havainnoitsijana.

Asiantuntijaryhmän perustaksi oli haastatteluvastauksista tehdyn analyysin pohjalta koottu PowerPoint-esitys. Vaikka haastattelussa keskityttiin enemmän Nokia-brändimyymlöihin, ryhmän pohdinnoissa on taustalla mittaristo, joka mittaa myös muita asiakkaita kuin Nokia-myymlät (Trade Customer Scorecard).

Ensimmäiseksi käytiin läpi prosessi, jonka mukaan palaverissa oli tarkoitus edetä (kuviossa 12). Sen jälkeen käytiin läpi strategia, josta oltiin yksimielisiä.



Kuvio 12. Asiantuntijaryhmän kokouksen etenemissuunnitelma.

Seuraavaksi käytiin läpi kriittiset menestystekijät. Haastatteluiden perusteella listatut kriittiset menestystekijät olivat:

- yhteistyö partnereiden kanssa
- saatavuuden hallinta sekä tuotteen elinkaaren eri vaiheissa että kauppatasolla
- ennustaminen ja suunnitteluyhteistyö
- lyhyt toimitusaika sekä varastojen kontrollointia että asiakkaiden tarpeisiin vastaamista varten.

Kriittiset menestystekijät herättivät paljon keskustelua, ja ne ovatkin hyvä olla selvät, sillä kriittiset menestystekijät ovat asioita, jotka ovat strategian toteutumisen kannalta tärkeitä mitata. Eli tämä kohta on tärkeä arvioitaessa nykyistä mittaristoa sekä mittariston kehittämisessä ja päivittämisessä.

Keskustelussa ilmeni, että osallistujat olivat samaa mieltä, että listatut asiat ovat kriittisiä menestystekijöitä. Lyhyestä toimitusajasta kriittisenä menestystekijänä keskusteltiin. Osallistujat olivat kyllä yhtä mieltä siitä, että toimitusaika on kriittinen menestystekijä, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla lyhyt. Osallistujien mielestä toimitusajan tulee olla säännöllinen ja yhdenmukainen, jotta se vastaa asiakkaan tarpeisiin. Keskusteluun pohjalta PowerPoint-esitykseen kirjattiinkin lyhyen toimitusajan tilalle vastaaminen asiakkaan tarpeisiin.

Saatavuuden hallinnan rinnalle nostettiin keskustelun pohjalta myös luotettavuuden hallinta. Saatavuuden hallinnassa korostui elinkaaren eri vaiheista etenkin lanseerausvaihe kriittisenä menestystekijänä ja se kirjattiinkin PowerPoint-esitykseen vielä omaksi kohdaksi saatavuuden hallinnan alle.

Kriittisten menestystekijöiden jälkeen kävin läpi nykytilan, tavoitetilan sekä näiden väliset kuilut, jotka oli koottu haastattelujen pohjalta. Tarkoituksena oli alun perin käydä kukin kohta yksi kerrallaan läpi, mutta lyhyen ajan ja heränneen keskustelun vuoksi keskustelu eteni vapaamuotoisesti. Keskustelu kuitenkin kattoi tärkeimmät kohdat listatuista, ja ne mitkä jäivät käsittelemättä tai käsiteltiin vain osittain, käytiin läpi asiantuntijaryhmätapaamisen jälkeen yhdessä opinnäytetyön työpaikkaohjaajan kanssa.

Se, että saatava tieto ei ole tarkalla tasolla, oli haastatteluiden perusteella erittäin iso ongelma. Työryhmätapaamisessa oltiin kuitenkin sitä mieltä, että myymälätasaisen datan saaminen vaatisi järjestelmäintegraatiota, eikä se ole tällä hetkellä mahdollista globaalisti. Syynä tähän on se, että partnereilla on hyvin eri kypsyyssasteet. Esimerkiksi Intiassa tai Kiinassa vähittäiskauppiaille ei ole välttämättä itselläänkään niin tarkkaa tietoa järjestelmissä kuin mitä Nokia haluaisi omaan päätöksentekoonsa. Asiantuntijaryhmässä oltiin sitä mieltä, että myymälätason tiedon saantia ei implementoida nyt, mutta partnereilta yritetään

saada asteittain tietoa tarkemmalla tasolla sitä mukaan, kun sopimusehtoja muutetaan.

Koko toimitusketjua käsittävästä tiedosta asiantuntijaryhmän tapaamisessa kommentoitiin sitä, että itse datan saatavuus ei ole ongelma, vaan ennemminkin nykyisen datan käytön ongelmat.

Haastatteluissa yhdeksi ongelmakohdaksi esiin nousi harmonisoinnin puute; se, että Nokialla on käytössään useita erilaisia tietojärjestelmiä ja metriikoita eri kanaville sekä se, että tiedon kerääminen partnereilta on hyvin pirstaleista. Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että koska asiakkaat ovat niin heterogeenisiä, harmonisointi ei ole mahdollista, joten hajautetun tiedon avulla pitää pystyä johtamaan. Toimenpiteeksi kuitenkin sovittiin se, että globaaliin mittaristoon lisätään trade-asiakkaiden tulosten lisäksi tiettyjen asiakkaiden osalta myös saatavuusmittarit. Lisäksi globaali funktio voisi kerätä eri alueilta parhaita käytäntöjä ja jakaa niitä muille alueille.

Kahdessa haastattelussa ongelmakohdaksi mainittiin se, että omien myymälöiden osalta ei ole saatavilla samassa raportissa sekä arvoa että määrää, vaan taloudellinen tieto tulee erikseen F&C-osastolta. Opinnäytetyön työpaikkaohjaajan mukaan tietoa ei tällä hetkellä ole saatavilla suoraan järjestelmästä yhdelle raportille, mutta F&C-osasto on vastuussa siitä, että arvodata on mukana suorituskyvyn johtamisprosessissa. Kysymykseksi jäi se, että miten tämä parhaiten tehtäisiin.

Haastatteluissa kritisoitiin myös sitä, että nykyiset mittarit ovat jälkijättöisiä ja se vaikeuttaa muun muassa ennusteiden tekemistä. Ryhmätapaamisessa ehdotettiin, että alettaisiin käyttää tulevaisuuslähtöistä varaston riitto -mittaria (Forward Looking DOS), mikä sovittiinkin vanhan varaston riitto -mittarin rinnalle, mikäli tarvittava tieto on helposti saatavilla.

Partnereiden kannattavuuden mittaaminen ja johtaminen nousi myös haastatteluissa esiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Tässä kehittämishankkeessa tämä kohta suljettiin kuitenkin pois, sillä kyse on

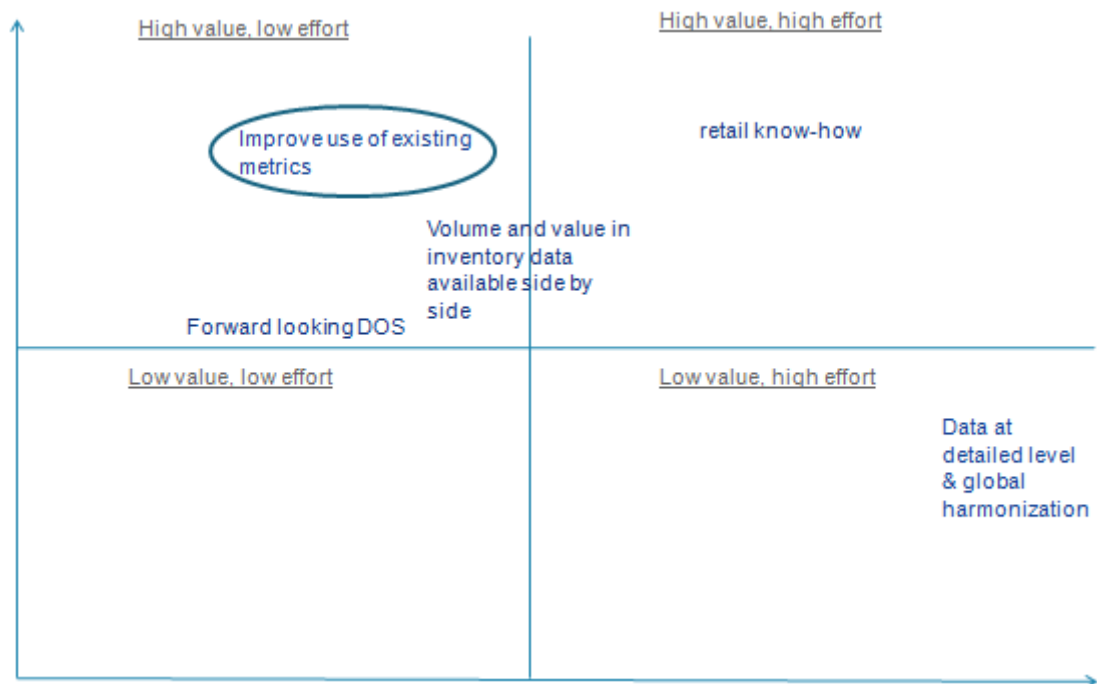
enemmän myynnin vastuualueesta. Myynti voi puolestaan määrittää ne palvelut, joita se tarvitsee logistiikalta tuekseen.

Vähittäiskauppaosaamisen tasoa kritisoitiin haastatteluissa ja nostettiin esiin yhtenä kehittämisen kohteena. Vähittäiskauppaan liittyvä ymmärrys pitäisi olla suurempi ja siihen kannattaakin jatkossa panostaa esimerkiksi palkattaessa uutta väkeä organisaatioon.

Jo haastatteluissa esiin tuodut mittareiden käytön ongelmat nousivat myös asiantuntijaryhmässä tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Haastatteluissa esiin nousi muun muassa se, että mittareista pitäisi olla enemmän keskustelua ja pitäisi olla foorumit, joissa mittarituloksia käydään läpi. Lisäksi mittareiden sanottiin aikaansaavan liian vähän toimintaa. Myös eri funktioiden yhteen toimimisen tärkeys sekä roolien määrittäminen mainittiin. Tärkeää olisikin, että toimivilla funktioilla olisi yhteiset tavoitteet ja roolit ja vastuut olisi määriteltävä selkeästi. Esimerkiksi mittarin omistajan ja hänen vastuunsa määrittäminen on tärkeää. Lisäksi asiantuntijaryhmän tapaamisessa ehdotettiin, että mittareille voisi tehdä ohjeet. Ohjeet sisältäisivät mittarin määritelmän lisäksi myös asioita, joihin kyseinen mittari vaikuttaa ja asioita, joilla työntekijä voi vaikuttaa mittaritulokseen. Ohjeet voisi olla yksi apuväline henkilöiden opastamiseen, ja siten mittareiden avulla saataisiin mahdollisesti enemmän toimintaa aikaan. Mittariston käyttöä voisi parantaa myös se, jos parhaita käytäntöjä jaettaisiin alueiden kesken, globaalin funktion välityksellä. Lisäksi ulkoisten referenssien mahdollisuutta kannattaisi hyödyntää.

Asiantuntijaryhmän tapaamisen jälkeen pidettiin palaveri opinnäytetyön työpaikkaohjaajan kanssa. Siinä käytiin vielä asiantuntijatapaamisen tärkeimmät kohdat läpi sekä lisäksi ne kohdat, jotka jäivät tapaamisesta käsittelemättä. Tämän jälkeen asiantuntijaryhmän tapaamisesta sekä ohjaajan kanssa käydystä keskustelusta tehtiin yhteenveto, joka koottiin taulukoksi. Taulukko sisälsi haastatteluiden pohjalta nykytilan, tavoitetilan sekä niiden välisen kuilun ja lisäksi asiantuntijaryhmän sekä ohjaajan kanssa pidetyssä keskustelussa syntyneet kommentit ja parannusehdotukset jatkotoimenpiteistä. Yhteenvedon pohjalta tehtiin nelikenttäanalyysi (kuvio 13), jotta pystyttiin arvioimaan, miten

paljon toimenpiteet antavat organisaatiolle arvoa verrattuna siihen, miten paljon vaivannäköä toimenpide aiheuttaa.



Kuvio 13. Nelikenttäanalyysi.

Nelikenttäanalyysin sijoitettiin tulevaisuuslähtöinen varaston riitto parannusehdotuksena nykyisen mittariston jälkijättöisyydelle, arvon ja määrän tietojen saaminen rinnakkain omien varastojen raporteille, olemassa olevien mittareiden käytön parantaminen, vähittäiskauppaosaaminen sekä tiedon saaminen tarpeeksi tarkalla tasolla ja globaali harmonisointi. Nelikenttäanalyysin perusteella eniten arvoa ja vähiten työtä vaativa kehittämisen kohde on nimenomaan nykyisten mittareiden käytön parantaminen. Samaan kenttään, jossa arvo on suuri, mutta työn määrä pienempi, mahtuvat myös oman varastodatan parantaminen siten, että arvo ja määrä näkyisivät rinnakkain sekä tulevaisuuslähtöinen varaston riitto (Forward looking DOS).

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Haastattelut ja asiantuntijaryhmän keskustelu osoittivat, että vaikka Nokian vähittäiskauppatoimintojen logistisia suorituskymittareita pidetään oikeina, liittyy suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen useita haasteita (taulukko 1). Yhtenä suurena haasteena on tietoon liittyvät asiat, kuten partnereilta saatavan tiedon laatu, tarkkuustaso sekä oikea-aikaisuus. Toisena haasteena on käyttöön liittyvät ongelmat; mittarit eivät aikaansaa tarpeeksi toimintaa. Kolmas haaste liittyy itse mittareihin, niiden jälkijättöisyyteen ja geneerisyyteen. Neljäntenä haasteena on vähittäiskauppaosaamisen syvän osaamisen puute organisaatiossa. Viidenneksi haasteeksi mainittiin omien varastoraporttien osalta se, että samalle raportille ei tällä hetkellä ole mahdollista saada taloudellisia ja määrällisiä lukuja.

Taulukko 1. Mittariston käyttöön liittyvät haasteet.

HAASTEET
Tiedon laatu, tarkkuus, oikea-aikaisuus ja globaali harmonisointi
Mittariston käyttö
Mittareiden jälkijättöisyys ja geneerisyys
Vähittäiskauppaosaamisen puute
Omien myymälöiden varastoraportti

Haastatteluista ja asiantuntijaryhmän keskustelusta tehtyjen analyysien sekä opinnäytetyön työpaikkaohjaajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta tehty nelikenttä (kuvio 13) osoittaa, että tällä hetkellä Nokian vähittäiskauppatoimintojen suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen kehittämistä ajatellen suurin hyöty suhteessa nähtyyn vaivaan saadaan nimenomaan mittariston käytön kehittämisestä.

Mittariston käytön kehittämistä varten tämän kehittämishankkeen teoreettisesta viitekehyksestä poimittiin asioita, joiden avulla yritykset, ja tässä tapauksessa Nokia, voisi parantaa mittaristonsa käyttöä. Samoja asioita nousi esiin myös haastatteluissa ja asiantuntijaryhmän keskustelussa, joten myös ne osaltaan tukevat tätä teoriaa.

Teoreettisesta viitekehysistä nousivat tärkeimpinä esiin seuraavat:

- oikeat mittarit mittaristossa
- mittaustulosten laatu
- työntekijöiden tieto ja ymmärrys suorituskyvyn mittaamisesta
- työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon
- tavoitetason määrittäminen
- mittaristo osaksi normaalia johtamista
- foorumi tulosten läpikäyntiä ja mittareiden pohjalta tehtävien toimenpiteiden sopimista varten
- sovittujen toimenpiteiden seuraamisen tärkeys
- mittareiden ja raportoinnin viestinnällinen rooli
- strategian viestiminen henkilöstölle
- roolien ja vastuiden selkeä määrittely.

Mittariston tehokkaan käytön kannalta on tärkeää ensinnäkin, että mittaristossa on oikeat, strategian kanssa linjassa olevat, mittarit (Ukko 2009, 13.). Mittaustulosten laatuun tulisi myös kiinnittää huomiota. Tulosten tulisi olla tarkkoja, luotettavia, selkeitä ja käytännöllisiä. Tällöin myös tulosten ymmärrettävyys ja siten päätöksenteon perusteet paranevat. (Ukko 2009, 72.)

Myös työntekijöiden tietoa ja ymmärrystä suorituskyvystä ja sen mittaamisesta tulisi parantaa. Henkilöstön tulisi ymmärtää, mitä mittarin tulos tarkoittaa, mistä se koostuu ja mitä sen tulisi tehdä, jotta mittareissa saadaan aikaan positiivisia

muutoksia. Ja jotta henkilöstö ymmärtää oman työnsä merkityksen koko organisaation tavoitteisiin, henkilöstön pitää ymmärtää valittujen mittareiden merkitys sekä mittareiden suhteet toisiinsa. (Laamanen 2005, 32; Lönnqvist 2002, 61, Moisio & Ritolan 200, 91.) Lisäksi johtajien tulisi antaa työntekijöille enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon yksilö- ja tiimitasolla (Ukko 2009, 25).

Mittariston käytön kehittämisessä tavoitetason määrittäminen on tärkeässä roolissa. Mikäli tavoitetaso on liian korkea tai mittarit muuten koetaan epäoikeudenmukaisina, se voi vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden motivaatioon. (Lönnqvist 2010, 125.)

Pelkkien oikeiden ja ymmärrettävien mittareiden olemassa olo ei ilman toimenpiteitä paranna organisaation suorituskkyä. Mittaristo tulisi ottaa osaksi normaalia johtamista ja toimintakulttuuria toimenpideprosesseineen (Ukko ym. 2007a, 13).

Mittariston tehokkaassa käytössä on siis tärkeää, että organisaatiossa on foorumi, jossa mittaustuloksia käydään läpi ja jossa mittareiden pohjalta sovitaan tarvittavat toimenpiteet (Bourne ym. 2000, 761). Lisäksi mittariston tuloksia käsitteleviä seurantapalavereja pitämällä johtajat pystyvät osoittamaan oman sitoutuneisuutensa mittaristoon ja siten motivoida myös henkilöstöä mittariston käyttöön (Hacker & Brotherton 1998, Rantasen ym. 2007, 420 mukaan). Ylipäätään kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia mittaustuloksista olisi hyvä lisätä (Ukko 2009, 72). Ja jotta mittaritulokset johtavat helpommin toimenpiteisiin, tulisi sovittuja toimenpiteitä seurata aktiivisesti ja määritellä mittareihin liittyvät vastuut selkeästi. (Niemelä ym. 2008, 100.)

Mittaritulosten esittämisen lisäksi raportoinnilla on myös viestinnällinen rooli. Mittaamisen avulla voidaan viestiä henkilöstölle, mitkä ovat organisaation tärkeimmät tavoitteet ja mitä henkilöstöltä odotetaan. (Lönnqvist ym. 2006, 134; Moisio 2006.) Jotta henkilöstö voi auttaa strategian toteutuksessa, sen tulisi tuntea ja ymmärtää organisaation strategia. Strategia tulisi viestiä

henkilöstölle ymmärrettävällä kielellä, eikä ainoastaan mittareiden kautta. (Moisio & Ritola 2005, 91; 11.)

Mittariston käytön parantamiseksi on siis kiinnitettävä huomiota erityen yleisiin mittaristoon ja yksittäisiin mittareihin liittyviin seikkoihin, tavoitteisiin ja niiden asettamiseen, mittareiden raportointiin, mittareiden pohjalta tehtäviin toimenpiteisiin ja niiden seurantaan sekä mittaristosta ja mittariston avulla tapahtuvaan kommunikointiin.

Tämän kehittämishankkeen lopputuotoksena tehtiin mittariston käytön kehittämisen apuvälineeksi kysymysmuotoinen tarkistuslista. (Taulukko 2). Tarkistuslistan avulla kunkin regionan CL-controller voi kartoittaa, mikä on kyseisen regionan mittariston käytön nykytila ja voisiko mittariston käyttöä vielä tehostaa.

Taulukko 2. Tarkistuslista.

YLEINEN
<p>Onko mittarin nimi kuvaava; selittääkö mittarin nimi sen tarkoituksen?</p> <p>Mitä menestystekijää mittari mittaa?</p> <p>Kuka mittaustietoa tarvitsee?</p> <p>Mihin tarkoituksiin mittaustietoa käytetään?</p> <p>Millä tasolla käyttäjä mittaustietoa tarvitsee?</p> <p>Mitkä prosessit vaikuttavat mittaritulokseen?</p> <p>Mihin prosesseihin mittaustulos vaikuttaa?</p> <p>Mitkä funktiot pystyvät vaikuttamaan mittaustulokseen?</p> <p>Ketkä työntekijät pystyvät vaikuttamaan mittaustulokseen?</p> <p>Mitkä ovat mahdolliset osaoptimointivaarat ja miten ne vältetään?</p> <p>Miten mittariston eri mittarit linkittyvät toisiinsa?</p> <p>Mistä lähtödata saadaan?</p> <p>Onko lähtödata luotettavaa?</p> <p>Kuka laskee mittarin arvon?</p> <p>Miten mittaustulos on laskettu?</p>
TAVOITTEET
<p>Mikä on mittarin tavoitearvo?</p> <p>Onko tavoite tarkoin määritelty?</p> <p>Onko tavoite konkreettinen ja mitattavissa oleva?</p> <p>Onko asetettu tavoitetaso realistinen, mutta haasteellinen?</p> <p>Koetaanko mittari tasapuolisena?</p> <p>Onko palkitseminen linkitetty tavoitteeseen?</p> <p>Kuka on vastuussa mittarin tavoitteen saavuttamisesta?</p> <p>Mikä on hyväksyttävä vaihteluväli?</p> <p>Miten tavoitteiden toteutumista seurataan?</p> <p>Millä tavoin työntekijät voivat vaikuttaa yksilö- ja tiimitason päätöksentekoon?</p>
RAPORTOINTI
<p>Kuka raportoi mittarituloksen?</p> <p>Miten mittaritulos raportoidaan? (s-posti, intranet, palaveri...)</p> <p>Kenelle mittarituloksista raportoidaan?</p> <p>Kuinka usein mittarituloksia raportoidaan?</p> <p>Mikä on raportin sisältö?</p> <p>Onko raportointiformaatti standardoitu?</p> <p>Onko mittarien esittämistapa selkeä ja ymmärrettävä?</p>
TOIMENPITEET
<p>Mikä foorumi käsittelee mittaria?</p> <p>Sovitaanko mittarin pohjalta korjaavia toimenpiteitä?</p> <p>Miten sovittuja korjaavia toimenpiteitä seurataan?</p>

(jatkuu)

Taulukko 2 (jatkuu).

KOMMUNIKOINTI
Kuka on vastuussa mittaritulosten kommunikoinnista työntekijöille, jotka pystyvät vaikuttamaan mittaustulokseen?
Millä tavalla mittaritulokset kommunikoidaan näille työntekijöille?
Ymmärtävätkö työntekijät, mikä on mittaamisen tarkoitus?
Ymmärtävätkö työntekijät, mitä mittaritulos tarkoittaa ja mistä se koostuu?
Ymmärtävätkö työntekijät, miten heidän työnsä vaikuttaa organisaation tavoitteisiin?
Ymmärtävätkö työntekijät, millä tavoin he pystyvät vaikuttamaan positiivisesti mittarin tuloksiin?
Miten mittarin takana oleva strategia on kommunikoitu työntekijöille?
Ymmärtävätkö työntekijät oman roolinsa strategian toteuttajana?

Tarkistuslista ei ole sidottu ainoastaan vähittäiskauppatoimintojen mittaamiseen, vaan sitä voi käyttää myös minkä tahansa muun mittariston käytön parantamisen apuvälineenä.

6 LUOTETTAVUUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Arvio luotettavuudesta

Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, käytetään usein käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan tutkimuksella saavutetut tulokset ovat tarkoitettuja. (Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi 2011a.)

Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimus selvittää sitä, mitä sillä on tarkoituskin selvittää (Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi 2011b). Validiteetti voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tulkinta on sisäisesti looginen ja ristiriidaton. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tulkinta voidaan yleistää muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. (Koskinen ym. 2005, 254.)

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa validiteetti- ja reliabiliteetti -käsitteiden käyttöä on kritisoitu, sillä ne vastaavat käsitteinä lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita (Saloviita 2010, 212). Koskisen ym. (2005, 257) mukaan olisikin yksinkertaisinta puhua tutkimuksen laadusta. Hän muistuttaa, että tutkimuksessa olisi hyvä harrastaa koko ajan laaduntarkkailua.

Kuitenkin Koskinen ym. (2005, 258) toteavat, että kritiikistä huolimatta tulisi pitää kiinni periaatteesta havaintojen toistettavuuteen liittyen. Tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa, jotta lukija voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Itse tutkimusraportti toimiikin yhtenä luotettavuuden osa-alueena, ja raportointia voi luonnehtia tutkimustyön kulmakiveksi (Kiviniemi 2007, 83). Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden pitäisi olla mukana koko tutkimusprosessissa siten, että koko tutkimus rakentuu yleistettävyyttä silmällä pitäen (Vilkkä 2005, 157).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaation eli tutkimusmenetelmien yhteiskäytön avulla, sillä jos eri menetelmät tuottavat saman tuloksen, voidaan tutkijan konstruktion luottaa paremmin kuin

käytettäessä vain yhtä menetelmää. (Koskinen ym. 2005, 158; Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.) Koskisen ym. (2005, 158) mukaan etenkin vain yhtä tapausta tutkittaessa useiden menetelmien käyttö on suositeltavaa.

Tässä kehittämishankkeessa etenemisprosessi on pyritty kuvaamaan tarkasti, jotta lukija pystyisi helposti seuraamaan sen etenemistä. Haastateltaviksi valitut edustivat eri näkökulmia kohdeorganisaation sisällä ja muutaman haastateltavan kohdalla kohdeorganisaation ulkopuoleltakin, ja lisäksi heillä kaikilla on kehitettävästä asiasta asiantuntemusta. Harjoitteluhaastattelun avulla pyrittiin tarkistamaan tehtyjen kysymysten ymmärrettävyys. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus pyytää tarvittaessa kysymyksiin täsmennystä. Haastattelukysymyksissä oli samankaltaisuutta, jolloin vastauksissa saatiin haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä laajemmin. Väärintulkintojen riskiä on pyritty pienentämään tallentamalla yksilöhaastattelut, jotka sitten jälkikäteen litteroitiin ja vasta sen jälkeen analysoitiin.

Ryhmäkeskustelusta saatavan tiedon luotettavuuden kannalta, ryhmäkeskusteluun osallistuvan ryhmän kokoonpano tulisi miettiä tarkoin (Ahola-Hyppönen & Rautio 2007, 15). Tässä kehittämishankkeessa asiantuntijaryhmään osallistujat valittiin haastateltavien joukosta, sillä heillä katsottiin olevan asiantuntemusta aiheesta sen eri näkökulmista. Ryhmäkeskustelussa kaikki osallistuivat keskusteluun ja ilmapiiri oli avoin.

Kehittämishankkeen luotettavuuteen saattaa vaikuttaa se, että yksilöhaastattelut tehtiin kesällä 2011 ja ryhmäkeskustelu lokakuussa 2011. Tässä ajassa Nokiassa asiat olivat edistyneet ja muuttuneet jonkin verran. Tämän vuoksi kehittämishankkeen näkökulmakin laajentui pelkistä Nokian vähittäismyymälöistä koskemaan myös muita asiakkaita, eli asiantuntijaryhmän pohdittavana oli hieman eri näkökulma kuin mikä yksilöhaastatteluissa oli. Asiantuntijaryhmään osallistuneet olivat kaikki kuitenkin myös haastateltavina, ja ryhmässä oltiin sitä mieltä, että itse mittarit eivät edelleenkään ole suurin ongelma, vaan lähinnä jo saatavilla olevan tiedon käyttö ja sen vieminen arjen toiminnaksi. Näin ollen näkökannan laajentuminen ei mielestäni vaikuta luotettavuuteen merkittävästi.

Kehittämishankkeen menetelmällisten ratkaisujen toimivuutta arvioitaessa voitaneen todeta myös, että haastatteluja olisi kannattanut tehdä enemmän myös paikallistasolla. Olisi voitu haastatella enemmän heitä, jotka työskentelevät lähempänä itse myymälöitä. Myös asiantuntijaryhmän tapaamisen olisi voinut tallentaa, jotta olisin voinut itsekin osallistua paremmin. Nyt keskittyminen kärsi jonkin verran siitä, että kirjoitettiin asioita muistiin keskustelun kuluessa. Asiantuntijaryhmätapaamisia oli vain yksi kahden tunnin mittainen palaveri, ja luulenkin, että useammalla kerralla olisi voitu saada syvempää tietoa ja ymmärrystä. Asiantuntijaryhmään olisi saattanut kannattaa ottaa joitain henkilöitä myös haastatteluiden ulkopuolelta, jolloin eri näkökulmat ja organisaation osat olisivat ehkä tulleet vielä paremmin edustetuiksi.

Luotettavuutta arvioitaessa huomioon tulee ottaa myös oma työsuhteeni Nokiaan. Työsuhde ja yrityksen tuttuus ovat tiedostamatta saattaneet vaikuttaa tulosten tulkintaan ja niiden objektiivisuuteen. Yrityksen ja sen toimintakulttuurin tunteminen ovat osaltaan saattaneet helpottaa kehittämishankkeen läpiviemistä. Toisaalta olin koko kehittämishankeprosessin ajan hoitovapaalla, enkä sitä ennenkään ollut työskennellyt vähittäiskauppatoimintojen tai niiden mittaamisen parissa. Näin ollen en näe työsuhdetta tämän kehittämishankkeen kannalta luotettavuutta merkittävästi heikentävänä seikkana.

Luotettavuutta saattaa hieman heikentää se, että kehittämishankkeen loppupuolella organisaatiossa oli meneillään yt-neuvottelut ja siitä johtuvat suuret muutokset, muun muassa organisaatorakenteissa. Tämä saattoi vaikuttaa kehittämishankkeeseen osallistuneiden kiinnostuneisuuteen ja sitoutuneisuuteen kehitettävää asiaa kohtaan.

6.2 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä haettiin vastauksia kysymyksiin siitä, miten nykyinen mittaristo soveltuu Nokian vähittäiskauppatoimintojen johtamiseen. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä ongelmia nykyisten mittareiden käytössä on ilmennyt ja miten mittariston käyttöä ja prosesseja voisi kehittää.

Tämän kehittämishankkeen puitteissa tehdyissä haastatteluissa tärkeäksi havainnoksi tuli, että jo käytössä olevat mittarit ovat soveltuvia, mutta suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen liittyy joitain haasteita. Ensinnäkin mittareista ei saada tietoa sillä tasolla kuin haluttaisiin vähittäiskauppatoimintojen suorituskyvyn johtamiseen. Toiseksi mittarit ovat joiltain osin liian jälkijättöisiä. Kolmanneksi suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen haasteeksi nostettiin organisaatiossa oleva vähäinen vähittäiskauppaosaaminen. Lisäksi yhdeksi painoarvoltaan ehkä hieman pienemmäksi haasteeksi nousi omien myymälöiden varastoraporttien taloudellisen ja määrällisen datan yhdistämiseen liittyvät ongelmat. Erittäin tärkeänä havaintona nousi esiin mittariston käyttöön liittyvät haasteet.

Tiedon saanti partnereilta tarkemmalla tasolla nousi esiin yhtenä isona kehittämiskohtana suorituskyvyn johtamisen parantamiseksi. Tämä nähtiin kuitenkin niin suuritöisenä, että sen toteuttamisen ei katsottu kuuluvan tämän opinnäytetyön piiriin. Tässä onkin yksi selkeä jatkotutkimuksen ja kehittämisen kohde. Eräs asiantuntijoista oli sitä mieltä, että tiedon näkyvyys olisi jopa yksi kriittisistä menestystekijöistä. Sen pohjalta ehdottaisinkin, että tiedon saatavuuden parantamista kannattaisi mitata. Lisäksi, mikäli tiedon saaminen tarkemmalle tasolle nähdään ponnistelun arvoisena, se kannattaisi asettaa tavoitteeksi heille, jotka siihen voivat vaikuttaa. Tällöin tiedon saatavuutta ja siten myös suorituskyvyn johtamista voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti parantaa. Mittarina voisi olla esimerkiksi niiden asiakkaiden prosentuaalinen osuus, jotka jakavat tietoa tarpeeksi tarkalla tasolla. Lisäksi partnereiden kannustamiseen tiedon toimittamiseen tarkemmalla tasolla pitäisi tässä tapauksessa panostaa, ja tällöin partnerilla ja Nokialla pitäisi olla yhteinen mittari datan tarkkuustasosta. Tietojen luotettavuus nousi myös esiin haastatteluissa, ja tärkeää olisikin kommunikoida partnereille mittareiden määritelmiä ja laskentakaavoja tarpeeksi selkeästi ja varmistaa, että partneri on ymmärtänyt ne oikein.

Asiantuntijaryhmätyöskentelyn kautta nousi esiin, että tällä hetkellä ei ole käytännössä mahdollista saada lukuja globaalisti niin tarkalla tasolla kuin

haluttaisiin, johtuen eri alueilla olevien partnereiden kypsyystasosta. Esimerkiksi Intiassa tai Kiinassa olevalla vähittäiskauppialla ei välttämättä ole oman myymälänsä varaston saldoa missään sähköisessä järjestelmässä. Myöskään partnerilta tulevan datan sisällöstä ei ole aina varmuutta, ja siksi lukuja on globaalilla tasolla hankala analysoida ja miettiä korjaavia toimenpiteitä. Tämän vuoksi operatiiviset korjaustoimenpiteet tehdäänkin maatasolla.

Näiden seikkojen pohjalta voisi olla järkevää edelleen painottaa sitä, että kukin alue tai maa johtaa omia vähittäiskauppojaan ja yrittää saada omalta alueelta saatavaa tietoa entistä paremmalle tasolle. Ja niillä alueilla, missä tietoa saadaan jo tarpeeksi tarkalla tasolla, keskityttäisiin entistä tehokkaampaan vähittäiskauppatoimintojen suorituskyvyn johtamiseen. Ja näistä edellä olevista alueista, muut voisivat ottaa käyttöönsä parhaat käytännöt.

Koska kyse on isosta yrityksestä, pitää tiedonkulkuun ja viestintään kiinnittää erityisen suurta huomiota. Eikä pelkästään yhden funktion sisällä, vaan myös horisontaaliseen viestintään niin, että tieto kulkee eri funktioiden välillä. Tämä varmistaisi sen, ettei päällekkäistä työtä tehtäisi. Olisi hyvä myös varmistaa, että eri funktiot ymmärtävät eri termit ja mittarit samalla tavalla. Ja jotta strategiaa voidaan paremmin toteuttaa mittareiden avulla, pitää mittareiden ja prosessien vastuut määritellä selkeästi.

Yksittäisen työntekijän ymmärrys kokonaisuudesta, joka loppuasiakkaan ja strategian kannalta on merkittävää, on tärkeässä roolissa. Kunkin esimiehen tulisi auttaa alaisiaan ymmärtämään heidän oma osuutensa tässä kokonaisuudessa.

Lisäksi, jotta työntekijät ymmärtäisivät oman työnsä merkityksen mittareissa ja siten yrityksen strategiassa, kullekin mittarille olisi hyvä tehdä ohjeet. Ohjeet sisältäisivät muun muassa asioita, joihin mittari vaikuttaa ja asioita, joilla on positiivinen vaikutus mittarin tulokseen. Tällainen ohje kommunikoitaisiin niille työntekijöille, joiden työllä on vaikutusta mittaritulokseen. Ohjeeseen ei välttämättä pystytäkään kokoamaan kaikkia asioita, vaan ne olisivat enemmänkin esimerkkiasioita. Esimies voisi ohjeen jakaessaan kuitenkin tähdentää

työntekijälle, miten työntekijän omalla panoksella on vaikutusta mittarin tulokseen.

Tätä kehittämishanketta lähdettiin toteuttamaan logistiikkaorganisaatiosta, ja haastateltavista suurin osa työskenteleekin CL:ssä, sillä painopiste oli logistiikan mittareissa. Kuitenkin, kun Nokiassa seuraavan kerran kehitetään tai päivitetään vähittäiskauppatoimintoihin sekä jakelijoihin ja operaattoreihin liittyvää mittaristoa, kannattaisi miettiä, pitäisikö mittaristoa lähteä kehittämään kokonaisuutena enemmän yhteistyössä muiden funktioiden kanssa. Mittarit sovittaisiin strategian ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta siten, että mittarit ja tavoitteet olisivat yhteisiä eri funktioiden kanssa. Tämän avulla voitaisiin lisäksi paremmin varmistaa osaoptimoinnin poissulkeminen; ettei mikään organisaatio, funktio tai tiimi pyri parantamaan omaa tulostaan sillä kustannuksella, että jonkin toisen organisaation, funktion tai tiimin tulos huononee ja siten vaikuttaa negatiivisesti yritystasolla.

Kun Nokiassa seuraavan kerran aletaan kehittää vähittäiskauppatoimintoihin liittyvää mittaristoa, kannattaa selvittää, millaisia mittareita ja käytäntöjä Nokialla on jo eri regionissa käytössä ja millaisia kokemuksia siellä niistä on. Kuitenkaan ei pitäisi jumittua ainoastaan eri regionissa jo käytössä oleviin mittareihin, vaan avoimesti miettiä myös uusia ideoita ja uusien mittareiden tarvetta.

Kuten aiemmin todettiin, haastatteluiden ja asiantuntijaryhmän mukaan mittarit ovat oikeita, joskin osin jälkijättöisiä, ja ongelmat ovat muualla kuin itse mittareissa. Mikäli kuitenkin tultaisiin siihen tulokseen, että mittariston käyttöön liittyvät ongelmat johtuvat vääristä mittareista mittaristossa, tai kun mittaristoa seuraavan kerran päivitetään, kannattaisi käynnistää mittariston kehittämisprojekti, joka pitäisi sisällään tässä opinnäytetyössä esitellyt mittariston kehittämisen vaiheet. Työntekijöiden sitouttamista mittareiden käyttöön voitaisiin parantaa ottamalla mukaan työntekijöitä globaalin organisaation lisäksi myös lokaaleista organisaatioista.

Mittariston käytön kartoittamisen sekä tehostamisen työvälineeksi tässä kehittämishankkeessa luotiin tarkistuslista. Tarkistuslistan kysymyksiin vastaukset hakemalla mittaristosta vastaava henkilö pystyy kartoittamaan mittariston käyttöä ja sitä, pystyisikö mittariston käyttöä kehittämään. Tarkistuslistaa voi käyttää työvälineenä myös uutta mittaristoa käyttöön otettaessa.

LÄHTEET

Aho, M. 2010. Organisaatioteoreettinen katsaus yrityksen suorituskyvyn johtamiseen. Harjoitustyö. Tampereen teknillinen yliopisto.

Aho, M. 2011a. Suorituskyvyn johtaminen. Kirjallisuusselvitys. Tampereen teknillinen yliopisto.

Aho, M. 2011b. Millä tasolla organisaationne suorituskyvyn johtaminen on. IBMSmarterBusinessForum2011. Viitattu 5.11.2011 <http://www.slideshare.net/mikaaho/mill-tasolla-organisaationne-suorituskyvyn-johtaminen-on>.

Aho, M. 2011c. Konstruktio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin. Väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Ahola-Hyppönen, E. & Rautio, J. 2007. Fokusryhmät tutkimusmenetelmänä Tietohallinnossa. Pilottitutkimus. Tiehallinnon selvityksiä 40/2007. Helsinki: Tiehallinto. Saatavissa http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf2/3201066-v-fokusryhmat_tutkimusmenetelmana.pdf.

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002a. Moving from performance measurement to performance management. *Facilities* Vol. 20 No. 5/6, 217–223.

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002b. Performance measurement in facilities management and its relationships with management theory and motivation. *Facilities* Vol. 20, No. 10, 327–336.

Bourne, M.; Mills, J.; Wilcox, M.; Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 20, No. 7, 754–771.

Busi, M. & Bititci, U. 2006. Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 55 No. 1, 7–25.

Brudan, A. 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence* Vol. 14, No. 1, 109–123.

Ferreira, A. & Otley, D. 2009. The Design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20, 263–282.

Fiilin, P. 2011. Mittaa menestys strategian pohjalta. *Fakta* 3/2011, 14–17.

Franco, M. & Bourne, M. 2003. Factors that play a role in “managing through measures”. *Management Decision* 41/8, 698–710.

Hannula, M.; Leinonen, M.; Lönnqvist, A.; Miettinen, A.; Mettänen, P.; Okkonen, J. & Pirttimäki V. 2002. Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaus. Tutkimusraportteja. Tuotantotalouden osasto. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Concepts of performance measurement. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto, MET.

Hellqvist, N. 2011. Global Performance management: a research agenda. *Management Research Review* Vol. 34 No.8, 927–946.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Ikonen, J. 2010. Henkilötason suorituskymittariston suunnittelu asiantuntijayrityksessä. Diplomityö. Teknistaloudellinen tiedekunta. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67400/nbnfi-fe201103021290.pdf?sequence=3>.

Juuti, P. 1996. Mitä on johtaminen. Aikuiskasvatus 4/96.

Järvenpää, M.; Lämsiluoto, A.; Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P.; Kronström, V.; Poskela, J. & Artto, K. 2002. Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa. Espoo: TAI Tutkimuslaitos. Saatavissa <http://www.3ainstitute.fi/kirjat/SuMiKeKirja.pdf>.

Kankkunen, K.; Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action. Boston: Harvard Business School Press.

Karhu, J. 2005. Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusraportti. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa <http://www.lut.fi/fi/lahti/publications/2005/Documents/LIITU-tutkimusraportti%2011.pdf>.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kautto, M.; Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kautto, M. & Mitronen, L. 2009. Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen. Teoksessa Koistinen, K.; Lammi, M. & Rajas, A. (toim.) Kaupasta kaikille. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja, 64–79. Saatavissa http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5373/05_vahittaiskaupan_arvoketjun_johtaminen.pdf.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.

Kohonen, E. 2008. Organisaatioiden johtamisen perusteet. Luentokalvot. Viitattu 25.11.2011 <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/EKohonen/OJPJohdanto2008.pdf>.

Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kujansivu, P.; Lönnqvist, A.; Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Kujansuu, V. 2007. Aineettoman talouden tuomat haasteet päätöksentekoa tukevalle mittaamiselle. Pro gradu. Kauppatieteiden tiedekunta. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30626/TMP.objres.743.pdf?sequence=1>.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatuokeskus Oy.

Laitinen, E.K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

- Likierman, A. 2009. Miksi suorituskyvyn mittaaminen epäonnistuu. Suom. Kerkkonen, A. Fakta 11–12, 56–60.
- Lusua, M. 2001. Oulun yliopiston tasapainotettu menestystekijämittaristo. Pro gradu. Taloustieteiden tiedekunta. Oulu: Oulun yliopisto. Saatavissa http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/BSC_Oulun_yliopistossa.pdf.
- Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Lisensiaatintutkimus. Tuotantotalouden osasto. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Lönnqvist, A.; Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, A.; Jääskeläinen, A.; Kujansivu, P.; Käpylä, J.; Laihonon, H.; Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Mattila, H. 1999. Merchandising strategies and retail performance for seasonal fashion products. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Saatavissa <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/45598/isbn9789522147882.pdf?sequence=1>.
- Moisio, J. 2009. Prosessien mittaaminen. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 11.7.2011. http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/Prosessien_mittaaminen_6_2009.pdf.
- Moisio, J. 2008. Mittauksen tuulia 2008. Mitä tuoreimmissa julkaisuissa tällä hetkellä painotetaan. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 7.7.2011. http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/Mittauksen_tuulia_2008..pdf.
- Moisio, J. 2006. Mittarit ja suorituskyvyn johtaminen. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 12.8.2011. http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/Mittarit_ja_suorituskyvyn_johtaminen..pdf.
- Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien ohjaus ja mittaaminen. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 7.7.2011 http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/Prosessien_ohjaus_ja_mittaaminen..pdf.
- Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Richards, H.; Gregory, M.; Bourne, M. & Kennerley, M. 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. International Journal of Operations & Production Management Vol. 20, No. 10, 1119–1145.
- Neely, A.; Adams, C. & Crowe, P. 2001. The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence Vol. 5, No. 2, 6-12.
- Niemelä, M.; Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WsoyPro.
- Nokia 2010. Nokia lyhyesti. Viitattu 19.11.2011 http://www.nokia.fi/NOKIA_FINLAND_50/Nokia/About_Nokia/pdf/Lyhyesti_09.pdf.
- Nokia 2011a. About us. Our structure. Viitattu 19.11.2011 <http://www.nokia.com/global/about-nokia/company/about-us/structure/our-structure/>.
- Nokia 2011b. Organisaatio. Viitattu 19.11.2011. <http://www.nokia.fi/nokia/tietoa-yhtiosta/organisaatio>.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK.
- Rantanen, H. 2009. Suorituskyvyn analysointijärjestelmät. Luentokalvot. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

- Rantanen, H.; Kulmala, H.I.; Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. *Internal Journal of Public Sector Management* Vol. 20 No. 5, 415–433.
- Rusila, P. 2010. Suorituskyvyn mittaaminen sosiaali- ja perusterveydenhuoltotoimialalla. Diplomityö. Tuotantotalouden osasto. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS Bookwell Oy, 189–199.
- Saloviita, T. 2010. Kokeellinen tapaustutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 200–213.
- Sisk, M. 2007. Pyöriikö strategiasi väärillä lukemilla? *Suom. Kerkkonen, A. Fakta kesäkuu*, 56–58.
- Taticchi, P. & Balachandran, K. R. 2008. Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting and Information Management* Vol. 16, No.2, 140–154.
- Taticchi, P.; Tonelli, F. & Cagnazzo, L. 2010. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence* Vol. 14 No. 1, 4–18.
- Taticchi, P.; Tonelli, F. & Cagnazzo, L. 2009. A decomposition and hierarchical approach for business performance measurement and management. *Measuring Business Excellence* Vol. 13 No. 4, 47–57.
- Tuomainen, V. 2011. Sales performance measurement and steering in a multinational company. Master's Thesis. Lahti: Lappeenranta University of Technology.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ukko, J. 2009. Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Ukko, J.; Karhu, J.; Pekkola, S.; Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007a. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö. Viitattu 27.12.2011 http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti57.pdf.
- Ukko, J.; Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Tutkimusraportti. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa http://www.lut.fi/fi/lahti/publications/2005/Documents/tutkimusraportti9_05.pdf.
- Ukko, J.; Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2007b. Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics* Vol. 110, Issues 1–2, 39–51.
- Ukko, J.; Karhu, J. & Rantanen, H. 2007c. How to communicate measurement information successfully in small and medium-sized enterprises: a regression model. *International Journal of Information Quality* Vol. 1, No. 1, 41–59.
- Valtonen, J.; Pekkola, S.; Ukko, J. & Rantanen, H. 2008 Suorituskyky nousuun! Yhteistyössä menestykseen. Opaskirja henkilöstölle. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Helsinki: Tykes. Viitattu 3.11.2011 http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun-opaskirja_henkilostolle.pdf.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wouters, M. & Sportel, M. 2005. The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 25 No. 11, 1062–1082.

Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi 2011a. Tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 29.12.2011 <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>.

Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi 2011b. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 29.12.2011 <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>.

Haastattelukysymykset

TAUSTATIEDOT

- asema ja vastuualue Nokian retail-toiminnoissa
- aiempi kokemus vähittäiskauppa-alalta

NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARPEET

- Mitä retail-toimintoihin liittyviä mittareja ja raportteja sinulla on tällä hetkellä käytössäsi?
 - o ovatko valmiita raportteja vai sinulle räätälöityjä?
 - o mitkä näistä ovat vastuualueesi tärkeimmät mittarit? Miksi?
 - o ovatko mittarit mielestäsi helppokäyttöisiä ja helposti tulkittavia?
- Mihin tarkoitukseen pääasiassa käytät näitä mainittuja mittareita?
 - ks. erillinen lomake
- Mitkä tekijät haittaavat näiden mittareiden käyttöä haluamiisi tarkoituksiin?
 - ks. erillinen lomake
- Onko mittareille määritetty jonkun toimesta käyttötarkoitus (=miksi mitataan)?
 - kenen toimesta?
 - mitä nämä käyttötarkoitukset kullekin mittarille ovat?
 - onko käyttötarkoituksia kommunikoitu henkilöstölle?
- Miten nykyinen raportointi mielestäsi tukee retail-toimintojen suorituskyvyn johtamista?
- Onko joissain retail-toimintoihin liittyvissä päätöksentekotilanteissa tuntunut, että jotain relevanttia raportointi-informaatiota puuttuu?
 - o jos kyllä, millaisissa tilanteissa?
 - o millaista informaatiota?
- Onko joku mittareista turha tai epärelevantti retail-toimintojen suorituskyvyn johtamisessa?
 - o jos kyllä, miksi ne ovat turhia?

- Kerro tilanteesta, jossa mittaristo tuntuu palvelle sinua hyvin.
- Kerro tilanteesta, jossa mittaristo ei ole toiminut tai on aiheuttanut vaivaa.
 - o mitä muutoksia mittaristossa tai prosessissa olisi pitänyt olla, jotta tätä ei olisi tapahtunut?
- Kerro tilanteesta, jossa mittaritulosten perusteella on tehty konkreettisia korjaavia toimenpiteitä?
 - o Millä tavalla korjaavien toimenpiteiden toteutumista seurattiin?
- Millä tavalla mittarituloksia kommunikoidaan ja miten niistä keskustellaan?
- Miten koet, että tavoitteen asetanta on linkitetty strategiaan?
- Millä tavalla tavoitteet kommunikoidaan?
- Millä tavalla tavoitteet linkitetään palkitsemiseen?
- Koetko, että mittarit motivoivat ihmisiä/alaisiasi? Entä sinua?
- Millaisille uusille retail-mittareille suurin tarve?
 - o Miksi?
 - o Mihin käyttötarkoitukseen?
- Miten mittaristoja ja raportointia mielestäsi tulisi muuttaa, jotta se tukisi paremmin retail-toimintojen suorituskyvyn johtamista?
- Mitä asiakkaat odottavat? Miten sitä pitäisi mitata?
- Millä tavalla Nokian tulisi mielestäsi kehittää retail-mittariston käyttöä?

VISIO, STRATEGIA, KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

- Mikä on retail-toimintojen strategia vastualueellasi?
- Mitkä ovat retail-toimintojen tavoitteet vastualueellasi?
- Mitkä ovat retail-toimintojen kriittiset menestystekijät vastualueellasi?
 - o Mitkä ovat vastualueesi oleellimmat prosessit, joissa on onnistuttava?
- Miten strategiaa, tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä tällä hetkellä mitataan?

- ovatko mittarit mielestäsi linjassa strategian ja vision kanssa?
- Tulisiko sinulle mieleen vielä joku henkilö, jota kannattaisi haastatella tämän asian tiimoilta?

Mihin tarkoitukseen käytät näitä mainittuja mittareita?

Rastita kohtaan ☐, jos käytät mittareita ko. tarkoitukseen.

- ☐ ☐ Aiheutetaan yrityksen sisäistä positiivista kilpailua.
- ☐ ☐ Arvioidaan toiminnan nykytasoa.
- ☐ ☐ Ennustetaan tulevia tilanteita.
- ☐ ☐ Hallitaan henkilöstön osaamista ja tietopääomaa.
- ☐ ☐ Huomataan, jos jokin on vialla (hälytys).
- ☐ ☐ Kommunikoidaan henkilöstölle tärkeitä tavoitteita.
- ☐ ☐ Konkretisoidaan yrityksen strategia toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi.
- ☐ ☐ Kontrolloidaan henkilöstöä tai toimintoja.
- ☐ ☐ Löydetään oleellinen tieto tietojärjestelmän tuottaman suuren tietomäärän joukosta.
- ☐ ☐ Mahdollistetaan strateginen oppiminen menestystekijöiden välisiä toteutuneita riippuvuuksia tutkimalla.
- ☐ ☐ Mahdollistetaan tulospalkitseminen.
- ☐ ☐ Motivoidaan henkilöstöä.
- ☐ ☐ Ohjataan henkilöstön toiminta oikeisiin asioihin (tärkeitä asioita korostamalla).
- ☐ ☐ Opetetaan henkilöstölle liiketoimintaprosessin kannalta tärkeiden asioiden välisiä suhteita.
- ☐ ☐ Seurataan strategian toteutumista.
- ☐ ☐ Seurataan yrityksen ulkopuolisia asioita, kuten markkinoiden muutoksia.
- ☐ ☐ Tuotetaan päätöksentekoa tukevaa informaatiota.
- ☐ ☐ Tyydytetään emoyhtiön tai muun ylemmän organisaatiotason vaatimuksia.
- ☐ ☐ Viestitetään yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille.
- ☐ ☐ _____ Muu, _____ mikä?

Rastita sitten kohtaan ☐, mihin tarkoitukseen käytät mainittuja mittareita eniten.

(Lähde: Lönnqvist, A, 2002)

Miten paljon seuraavat tekijät haittaavat näiden mittareiden käyttöä haluamiisi tarkoituksiin?

Asteikko: erittäin paljon – paljon – kohtalaisen paljon – ei kovin paljon – ei lainkaan

Erittäin paljon -- Ei lainkaan

aika	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
joillekin asioille vaikea löytää mittareita	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
mittareita vaikea muuttaa nopean toimintaympäristön mukana	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
liikaa mittareita (olennainen tieto hukkuu)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
mittaristossa väärää mittareita (olennainen tieto puuttuu)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
tietojärjestelmät eivät mahdollista tarpeellisen tiedon tuottamista	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
henkilöstö ei koe mittausta tärkeäksi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
mittaustulosten raportointi liian rajatulle joukolle	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
muu, mikä? _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

(Lähde: Lönnqvist, A, 2002)

Haastattelut

Director F&C; Customer Logistics, 21.6.2011

Demand & Availability Manager Europe; Customer Logistics, 8.7.2011

Director, Salo Operations, 19.7.2011

Global Inventory Availability Manager, Customer Logistics, 28.7.2011

Director, Demand Availability Management; Customer Logistics, 10.8.2011

Program Manager, Customer Logistics, 10.8.2011

Director F&C, Online Sales, 10.8.2011

REX Development & Retail Portal Manager; Retail Operations, 16.8.2011